Федеральное агентство по образованию
ГОУ ВПО «Российский государственный
профессионально-педагогический университет»
Учреждение Российской академии образования «Уральское отделение»
Академия профессионального образования

С. Л. Семенова
М. М. Дудина
В. М. Шевелев

ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Учебное пособие

Екатеринбург
2009

УДК 159.9(075.8)
ББК Ю953я73–1
С 30

Семенова С. Л. Психология делового общения [Текст]: учеб. пособие / С. Л. Семенова, М. М. Дудина, В. М. Шевелев; под науч. ред. Н. С. Глуханюк. Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2009. 402 с.
ISBN 978-5-8050-0336-4

Учебное пособие поможет оптимизировать психологическую подготовку будущих специалистов в сфере управления в процессе учебных занятий и самостоятельной работы. Тематика занятий соответствует содержанию учебного материала примерной программы курса «Психология делового общения».

Пособие адресовано студентам специальности 032001.65 Документоведение и документационное обеспечение управления – будущим специалистам в сфере управления.

Рецензенты: кандидат психологических наук, доцент С. А. Минюрова (ГОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»); доктор психологических наук, профессор Э. Ф. Зеер (ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет»)

ISBN 978-5-8050-0336-4

© ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет», 2009
© Семенова С. Л., Дудина М. М., Шевелев В. М., 2009

Введение

Психология делового общения – одна из важнейших дисциплин психологической подготовки будущих специалистов в сфере управления. Умения строить отношения с людьми, устанавливать контакты с деловыми партнерами, создавать климат сотрудничества и уважения необходимы специалистам, работа которых предполагает общение и взаимодействие в различных группах. Эти умения необходимы также для жизненного и профессионального успеха.

Социальные изменения требуют новых подходов к работе с человеком а, следовательно, освоения новых знаний и умений с учетом потенциальных возможностей каждой личности и социальной группы. Существует объективная потребность общества в том, чтобы его члены овладевали современными психологическими знаниями и опытом. Изучение учебной дисциплины «Психология делового общения» является необходимым условием не только профессиональной подготовки специалиста, но и его гармоничного развития.

Данное пособие создано на основе исследований зарубежного и отечественного опыта по налаживанию делового сотрудничества, а также формированию эффективных взаимоотношений в профессиональной деятельности.

Особенность учебного пособия «Психология делового общения» состоит в том, что в нем в доступной и краткой форме изложен материал теоретического курса, в соответствии с которым разработаны практические занятия, ориентированные на специфику подготовки и будущей деятельности специалистов в области управления.

Содержание тем теоретического раздела имеет однотипную структуру. Значительная часть материала представлена в виде таблиц и схем. Проверить усвоение представленного материала помогут вопросы для самоконтроля, помещенные в конце каждой главы, а углубить знания по рассмотренным проблемам позволит список рекомендуемой литературы. Такое предъявление материала дает возможность оптимизировать учебную деятельность студентов.

Тематика практических занятий охватывает большинство разделов программы курса «Психология делового общения», по содержанию соответствует теоретической части пособия и имеет также унифицированную структуру. В содержание практических занятий включены упражнения для

отработки умений делового общения, психодиагностические методики и тренинговые упражнения.

При работе с пособием студентам рекомендуется соблюдать определенный порядок:

1. Изучить теоретический материал, предложенный в разделах 1, 2.

2. Ознакомиться с содержанием практического занятия и заблаговременно подготовить протоколы и таблицы исследования, образцы которых даны в пособии.

3. Внимательно ознакомиться с порядком выполнения работы и провести ее.

4. В конце занятия предоставить преподавателю письменный отчет, в структуре которого присутствуют следующие элементы: тема и цель работы, краткое описание методики, протокол исследования, обработка данных, анализ результатов и их интерпретация.

Мы надеемся, что предлагаемый учебный материал позволит студентам – будущим специалистам в области управления решать не только теоретические проблемы, но и проблемы практической деятельности, даст возможность использовать психологические приемы и методы для формирования успешных и эффективных взаимоотношений в профессиональной деятельности и межличностном общении, для самопознания и определения личностных резервов.

Раздел I

ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ

Глава 1
ОБЩЕНИЕ И ЕГО ТИПОЛОГИЯ

Определение понятия «общение»
Подходы к изучению общения в отечественной психологии
Виды потребностей в общении
Функции общения
Структура общения
Виды общения
Психологический практикум

Определение понятия «общение»

На протяжении всей жизни человек вовлечен в процесс общения. В зависимости от возраста, пола, рода занятий, целей и других факторов тот или иной вид общения играет ведущую роль. Любое общение с любым человеком подчиняется своим сложным закономерностям объективного и субъективного характера. Знание этих закономерностей является непременным условием эффективности как самого общения, так и любой деятельности людей. Кроме того, существует ряд профессиональных видов деятельности, в которых процесс общения играет ведущую роль.

Проблема общения рассматривается в качестве одной из основных психологических категорий, а общение представляет собой неоднозначно интерпретируемое понятие. В научной литературе существует множество определений общения, что связано со сложностью и многогранностью данного феномена.

Разные авторы (психологи, философы) акцентируют внимание на различных сторонах проявления общения (информационный обмен, психологическое взаимодействие и взаимовлияние, взаимопонимание и взаимоотношение). Большое внимание уделяется рассмотрению общения как информационного процесса – приема и передачи информации. Важным направлением в реализации информационного аспекта общения является рассмотрение вопросов понимания людьми друг друга, восприятие человека человеком. Определения понятия «общение» различных авторов представлены в табл. 1.1.

Определение общения осложняется наличием множества подходов к толкованию самого понятия «общение». Рассмотрим некоторые из них.

Таблица 1.1

Определения понятия «общение» в трактовке различных авторов[1]

Автор	Определение общения
А. В. Петровский	Общение – это сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми и группами, порождаемый потребностями совместной деятельности
Н. И. Конюхов	Общение – это одна из универсальных форм активности личности (наряду с познанием, трудом, игрой), проявляющаяся в установлении и развитии контактов между людьми, в формировании межличностных отношений и порождаемая потребностями в совместной деятельности
А. А. Бодалев	Общение – это взаимодействие людей, содержанием которого является обмен информацией с помощью различных средств коммуникации для установления взаимоотношений между людьми
В. М. Соковнин	Общение – это взаимодействие, назначение которого – изменение одним субъектом намерений, взглядов, убеждений, действий, вообще поведения другого субъекта либо в собственных интересах, либо в интересах социума
М. В. Гамезо, И. А. Домашенко	Общение – это связь между людьми, в результате которой происходит влияние одного человека на другого
М. С. Каган	Общение – это процесс выработки новой информации, общей для общающихся людей и рождающей их общность (или повышающей степень этой общности)

[1] См.: Краткий психологический словарь /сост. Л. А. Карпенко; под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. Ростов н/Д, 1998. С. 229; *Конюхов Н. И.* Словарь-справочник по психологии. М., 1996. С. 88; *Бодалев А. А.* Восприятие и понимание человека человеком. М., 1996. С. 88; *Соковнин В. М.* Социализация, общение, педагогика // Вопросы педагогики и психологии общения: науч. тр. Фрунзе, 1975. Вып. 1. С. 5; *Гамезо М. В., Домашенко И. А.* Атлас по психологии: информационно-методические материалы к курсу «Общая психология»: учеб. пособие. М., 1986. С. 105; *Каган М. С.* Мир общения: Проблема межсубъектных отношений. М., 1988. С. 149.

Подходы к изучению общения в отечественной психологии

В отечественной науке подходы к пониманию общения связаны с именами ученых, которые занимались данной проблемой.

Л. С. Выготский понимает общение как процесс, основанный на разумном понимании и намеренной передаче мыслей и переживаний, требующий известной системы средств.

С точки зрения *Б. Ф. Ломова,* общение следует рассматривать как специфическую систему межличностного взаимодействия, в котором реализуются субъект-субъектные отношения.

Согласно подходу *А. Н. Леонтьева,* общение является элементом любой деятельности, в то же время сама деятельность уже является условием общения.

В соответствии с подходом *А. А. Леонтьева,* общение рассматривается как один из видов человеческой деятельности.

Б. Г. Ананьев отмечает важность общения в развитии психики человека.

Согласно подходу *Д. Б. Эльконина* и *М. Н. Лисициной,* общение рассматривается как специфический вид деятельности, возникающий в онтогенезе.

Г. М. Андреева рассматривает общение как условие присвоения индивидом достижений исторического развития человека.

Б. Д. Парыгин полагает, что общение является обобщенным понятием, включающим в себя коммуникацию, интеракцию, а также процессы взаимовлияния, сопереживания и взаимного понимания друг друга. По его мнению, общение – необходимое условие существования и социализации личности.

Анализ различных подходов позволяет выделить следующие основные аспекты изучения общения: информационно-коммуникативный, интеракционный, гносеологический, аксиологический, нормативный, семиотический и социально-практический (рис. 1.1).

Исходя из того, что общение существует как полисистема, его формирующая функция реализуется через приобретение личностью социокультурных ценностей и реализацию себя как творческой, уникальной индивидуальности в процессе социального взаимодействия с другими людьми.

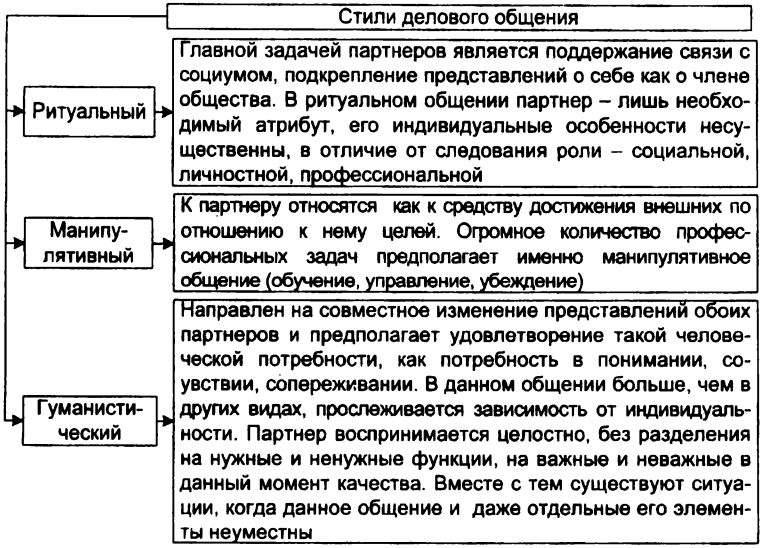


Рис. 1.1. Аспекты изучения общения[1]

Виды потребностей в общении

Потребность в общении является сугубо человеческой. Коммуникативные действия человека могут быть вызваны самыми разными потребностями.

Потребность в безопасности проявляется в том, что человек начинает общаться ради снижения внутреннего страха, тревоги или внутреннего конфликта (например, не знакомые между собой люди становятся более общительными в ситуации тревожного ожидания).

Потребность в доверительности удовлетворяется во взаимном поиске приятия, желанности себя, дружеской поддержке и симпатии, в «созвучии» переживаний. Мотив аффилиации побуждает человека испытывать привязанность, радоваться другим людям, сотрудничать и общаться с ними.

Потребность быть индивидуальностью проявляется в стремлении человека к такому общению, при котором он мог бы обнаружить на лице,

[1] *Панфилова А. П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб.: Знание, 2004. С. 49.

в речи и поведении другого человека признание своей неповторимости, уникальности, необычности.

Потребность в престиже удовлетворяется в том случае, когда в общении с другими людьми человек получает признание своих личностных качеств и восхищение ими, а также положительные оценки окружающих.

Потребность в осуществлении покровительства или заботы о другом человеке проявляется в стремлении кому-то помочь и испытать при этом удовлетворение. Потребность в заботе о другом человеке, удовлетворяясь в различных ситуациях, возникающих в течение жизни, постепенно формирует альтруизм, человеколюбие.

Потребность в доминировании – это стремление оказывать активное влияние на образ мыслей и действий, вкусы, установки другого человека. В мягкой форме она выглядит следующим образом: если под нашим влиянием происходит изменение ситуации или поведения другого человека в желательном для нас направлении, значит, мы удовлетворяем потребность в доминировании. В жесткой форме, в гипертрофированном виде эта потребность выражается в стремлении оказывать влияние на другого ради самого этого процесса.

Потребность в познании часто мотивирует общение, когда человек через другого желает уточнить свои представления, расширить возможности своего мышления, узнать человека, его способности и состояния. Познавая других, человек в первую очередь познает себя самого.

Потребность порождает состояние, характеризующееся напряженностью, ощущением недостатка чего-либо. Оно завершается принятием решения действовать, и человек начинает искать контакты с другими людьми. Вступая в общение, следует определить главное, потребности, ведущий мотив партнера и дать ему возможность удовлетворить эти потребности. Следует понять, каких целей стремятся достигнуть партнеры в процессе общения. Целью может быть желание:

- прийти к согласию (к общей позиции) при противоречивых интересах (потребность в безопасности);
- донести до другого человека свою позицию (потребность в признании, в сохранении индивидуальности);
- понять позицию партнера (потребность в познании);
- переубедить партнера (потребность в доминировании);
- отказать партнеру, не испытывая угрызений совести (потребность в сохранении индивидуальности);

• отказать партнеру, не обидев его (потребность в безопасности);

• побудить партнера к действию (потребность в покровительстве);

• расположить партнера к себе, понравиться (потребность в престиже);

• погасить агрессию, гнев, раздражение со стороны партнера (потребность в безопасности);

• умерить свой гнев, раздражение, обиду (потребность в сохранении индивидуальности);

• противостоять попыткам манипулирования со стороны партнера (потребность в доминировании)[1].

Функции общения

Под функциями общения понимаются роли или задачи, которые выполняет общение в процессе социального бытия человека. Функции общения многообразны, и существуют разные основания для их классификации (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Классификации функций общения

Автор	Функции общения	Характеристика
1	2	3
Б. Ф. Ломов	Информационно-коммуникативная	Служит для передачи и приема информации с помощью различных вербальных и невербальных средств общения
	Регуляционно-коммуникативная	Заключается в регулировании поведения партнеров по общению через общий стиль деятельности, совместимость людей, синхронность их действий и т. д.
	Аффективно-коммуникативная	Выражается в отношениях между субъектами общения, затрагивает их эмоциональную сферу
А. А. Брудный	Инструментальная	Характеризует общение как социальный механизм, необходимый для обмена информацией в процессе управления и совместного труда
	Синдикативная	Находит свое выражение в сплочении малых и больших групп

[1] *Вересов Н. Н.* Психология управления: учеб. пособие. М.: Моск. психол.-соц. ин-т; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2001. С. 156.

Продолжение табл. 1.2

1	2	3
	Трансляционная	Выступает как функция передачи знаний, способов деятельности, оценочных критериев
	Функция самовыражения	Ориентирует на поиск и достижение взаимного понимания
Е. В. Андреенко	Психологическая	Обусловливает развитие человека как индивида и личности, развитие его мыслительных, волевых и эмоциональных процессов
	Социальная	Определяет развитие общества как социальной системы и развитие групп как основных единиц этой системы
	Инструментальная	Определяет многочисленные связи между человеком и миром, а также между различными социальными группами
Н. И. Шевандрин	Прагматическая	Реализуется людьми при взаимодействии в процессе совместной деятельности
	Формирующая	Проявляется в процессе формирования и изменения психического облика человека
	Функция подтверждения	Проявляется в процессе общения с другими людьми. Личность получает возможность познать, утвердить и подтвердить себя
	Функция организации и поддержания межличностных отношений	
	Внутриличностная	Реализуется в общении человека с самим собой (через внутреннюю или внешнюю речь, построенную по типу диалога)
Л. А. Карпенко	Контактная	Ее цель заключается в установлении контакта как состояния обоюдной готовности к приему и передаче сообщения и поддержанию взаимосвязи в форме постоянной взаимоориентированности
	Информационная	Выражается в обмене информацией, мнениями, замыслами, решениями
	Побудительная	Цель этой функции – стимулирование активности партнера для выполнения тех или иных действий
	Координационная	Взаимное ориентирование и согласова-

Окончание табл. 1.2

1	2	3
		ние действий при организации совместной работы
	Функция понимания	Направлена на восприятие смысла сообщения, намерений, установок партнера по общению
	Амотивная	Ее цель – возбуждение в партнере нужных эмоциональных переживаний («обмен эмоциями»), а также изменение с его помощью собственных переживаний и состояний
	Функция установления отношений	Заключается в осознании и фиксировании своего места в системе ролевых, статусных, деловых, межличностных и прочих связей сообщества, в котором предстоит действовать индивиду
	Функция оказания влияния	Направлена на изменение состояния, поведения, личностно-смысловых образований партнера, в том числе его намерений, установок, мнений, решений, представлений, потребностей, действий, активности и т. д.

Функции общения, а также мотивы и потребности реализуются в различных видах общения.

Структура общения

Изучение общения позволяет говорить о сложности, разнообразии, многоуровневости проявлений и функций этого феномена, что, в свою очередь, требует выделения отдельных его составляющих, описания структуры.

Существуют несколько подходов к структурированию общения. Остановимся на двух, наиболее часто встречающихся в научной литературе. Первый иллюстрирует Г. М. Андреева, которая выделяет три взаимосвязанные стороны общения: коммуникативную, интерактивную и перцептивную (рис. 1.2).

Конечно, в реальности все три стороны общения взаимосвязаны, проявляются почти одновременно в процессе общения и выделяются для удобства научного, экспериментального исследования.

Второй подход основан на концепции А. Н. Леонтьева, который анализирует общение как коммуникативную деятельность (рис. 1.3).

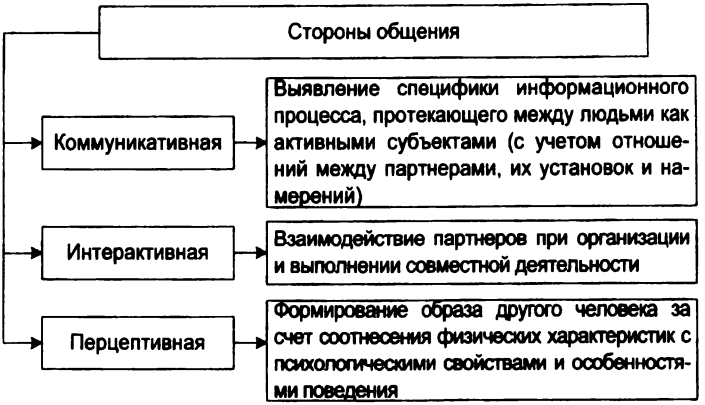


Рис. 1.2. Стороны общения (по Г. М. Андреевой)

Рис. 1.3. Структура общения (по А. Н. Леонтьеву)

За последние годы в психологии было предпринято немало попыток очертить границы феномена общения, но общепринятого определения этого явления все-таки пока не существует, что еще раз подчеркивает его сложность.

Виды общения

По своим формам и видам общение чрезвычайно разнообразно. В зависимости от его содержания, целей, форм, продолжительности, также формы отношений и характера участников выделяют следующие его виды (рис. 1.4).

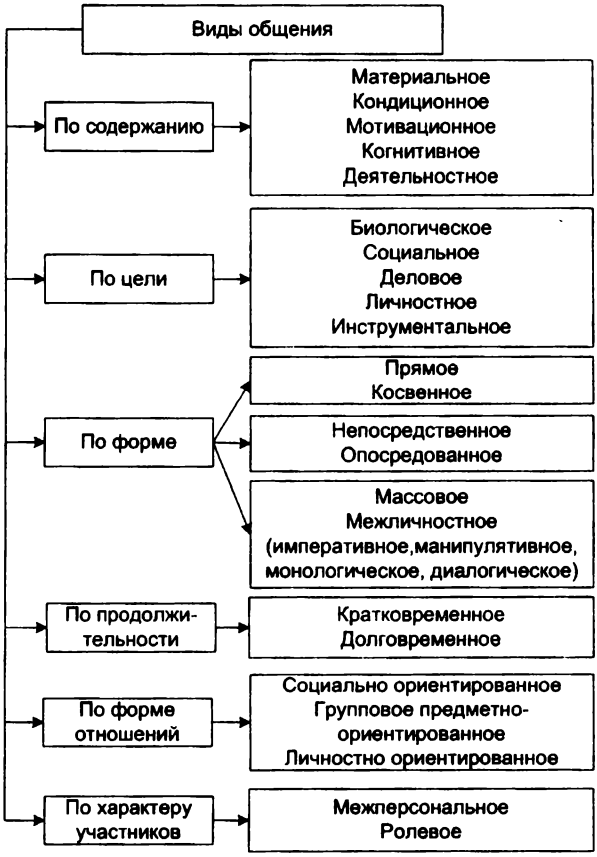


Рис. 1.4. Виды общения

Содержание общения – это информация, которая в межиндивидуальных контактах передается от одного живого существа к другому. Это может быть информация, представляющая знания о мире; богатый, прижизненно приобретенный опыт, знания, умения и навыки. Человеческое общение многопредметно.

По содержанию выделяют несколько видов общения.

При *материальном общении* субъекты, будучи заняты индивидуальной деятельностью, обмениваются ее продуктами, которые, в свою очередь, служат средством удовлетворения их актуальных потребностей.

При *кондиционном общении* люди оказывают друг на друга влияние, направленное на то, чтобы привести друг друга в определенное физическое или психическое состояние.

Мотивационное общение предполагает передачу друг другу определенных побуждений, установок и готовность к действиям в определенном направлении.

Когнитивное общение – обмен знаниями.

Деятельностное общение – обмен действиями, операциями, навыками и умениями. Иллюстрацией двух последних видов может служить общение, связанное с познавательной или учебной деятельностью.

По цели общение делится на биологическое, социальное, деловое, личностное и инструментальное.

Цель общения – это то, ради чего у человека возникает данный вид активности. Цели общения служат средством удовлетворения разнообразных потребностей: социальных, культурных, познавательных, эстетических, потребностей интеллектуального роста, нравственного развития и т. д.

Биологическое общение – это общение, необходимое 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.

Деловое общение обычно включено как частный момент в какую-либо совместную деятельность людей и служит средством повышения качества этой деятельности. В центре такого общения – интересы дела, функ-

циональные обязанности партнеров, вклад каждого из них в достижение результата. Его содержанием является то, чем заняты люди, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир.

Личностное общение сосредоточено в основном вокруг психологических проблем внутреннего характера, тех интересов и потребностей, которые глубоко и интимно затрагивают личность человека (поиск смысла жизни, разрешение какого-либо внутреннего конфликта и т. д.).

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

Общение чрезвычайно разнообразно ***по своей форме.*** Можно говорить о прямом и косвенном, непосредственном и опосредованном, массовом и межличностном общении. При этом под *прямым общением* понимается естественный контакт «лицом к лицу» при помощи вербальных (вербальное общение) и невербальных средств – жестов, мимики, пантомимики (невербальное общение), когда информация лично передается одним из его участников другому.

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

Непосредственное общение осуществляется с помощью естественных органов, данных живому существу природой.

Опосредованное общение может рассматриваться как неполный психологический контакт при помощи письменных или технических устройств, затрудняющих или отдаляющих во времени получение обратной связи между участниками общения. Опосредованное общение связано с использованием специальных средств и орудий для организации общения и обмена информацией (печать, радио, телевидение, компьютерная техника и т. д.).

Далее, различают массовое и межличностное общение.

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, совместного опыта деятельности.

В соответствии с установившейся традицией в отечественной 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. Особенность императива в том, что конечная цель общения – принуждение партнера – не завуалирована.

Манипулятивное общение – это форма межличностного общения, предполагающая воздействие на партнера по общению, который используется манипулятором для достижения своих целей. Данную форму объединяет с императивным общением и то, что при манипулятивном общении также ставится цель добиться контроля над поведением и мыслями другого человека. Отличие состоит в том, что партнер не информируется об истинных целях общения: они либо просто скрываются от него, либо подменяются другими.

Сравнение императивной и манипулятивной форм общения позволяет выявить их глубокое внутреннее сходство. Объединив их вместе, мы можем характеризовать их как различные виды *монологического общения,* так как человек, рассматривая другого как объект своего воздействия, по сути, общается сам с собой, игнорируя своего собеседника.

Альтернативой такому типу отношений между людьми является *диалогическое общение.* Это субъект-субъектное взаимодействие, имеющее целью взаимное познание и самопознание партнеров по общению.

По продолжительности выделяют кратковременное и долговременное общение. Время, в течение которого происходит общение, оказывает влияние на его характер.

Кратковременное общение – общение в пределах одной темы и отрезка времени в несколько часов. Кратковременное общение с незнакомым лицом развертывается в двух планах: с одной стороны, оно направлено на решение стоящей задачи, с другой – на познание этого лица. Познать человека в деталях за короткий срок не удается, но потребность постичь основные личностные качества постоянно присутствует.

Долговременное общение (в пределах одной или нескольких тем, прерывистое или непрерывное) предполагает не только решение стоящих перед его участниками задач, но и самовыявление каждой из сторон, и познание таким образом друг друга. Длительный срок общения создает предпо-

сылку либо для зарождения и укрепления положительных деловых и дружеских взаимоотношений и, следовательно, возникновения психологической совместимости, либо для возникновения конфронтации, противопоставления, т. е. психологической несовместимости.

По форме отношений, т. е. в зависимости от того, насколько ярко в общении проявляются отношения, различают такие виды, как социально ориентированное, групповое предметно-ориентированное и личностно ориентированное общение.

Социально ориентированное общение реализует общественные отношения и имеет целью организовать социальное взаимодействие (это, например, лекция, ораторская речь, телевизионное выступление и т. д.).

Групповое предметно-ориентированное общение – это общение, обусловленное совместной деятельностью. Цель такого общения – решение конкретных проблем, стоящих перед коллективом: в сфере труда – производственных задач, в сфере обучения – познавательных. Задачей предметно-ориентированного общения является организация коллективного взаимодействия.

Личностно ориентированное общение – это общение одного человека с другим. Оно может быть деловым, т. е. направленным на совместную деятельность (по сути, совпадающим с предметно-ориентированным), или иметь целью «выяснение отношений».

По характеру участников выделяют межперсональное и ролевое общение.

Межперсональное общение – общение, где участниками являются конкретные личности, обладающие уникальными индивидуальными качествами, которые раскрываются по ходу общения и организации совместных действий.

Ролевое общение – общение, где участники выступают как носители определенных ролей (начальник – подчиненный, учитель – ученик и т. д.). Общение и поведение человека диктуются исполняемой ролью.

Следует отметить, что границы между отдельными видами общения весьма условны. В жизни человека общение не существует как обособленный процесс или самостоятельная форма активности. Оно включено в индивидуальную или групповую практическую деятельность, которая не может ни возникнуть, ни осуществиться без интенсивного и разностороннего общения.

Методика 1
Тест «Коммуникабельны ли Вы»
(разработчик теста В. Д. Ряховский)

Этот тест поможет взглянуть на себя «со стороны», узнать, достаточно ли Вы коммуникабельны, корректны в отношениях со своими коллегами, сотрудниками, членами семьи.

Шаг 1. Инструкция

На вопросы, приведенные ниже, дайте однозначные ответы: «да» (+), «нет» (–), «иногда» (?). Ответы внесите в протокол исследования.

Протокол исследования

№ п/п	Ответ			№ п/п	Ответ		
	да	нет	иногда		да	нет	иногда
1				9			
2				10			
3				11			
4				12			
5				13			
6				14			
7				15			
8				16			

Текст опросника

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли Вас из колеи ее ожидание?

2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до тех пор, пока не станет уже невмоготу?

3. Вызывает ли у Вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо собрании, совещании?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не были. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обращается к Вам с просьбой (показать дорогу, сказать, который час, ответить на какой-нибудь другой вопрос?).

7. Верите ли Вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть Вам деньги, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли Вы скорее отказаться от своего намерения, нежели встать в «хвост» и томиться в ожидании?

12. Боитесь ли Вы участвовать в комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У Вас есть собственные, сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, и никаких чужих мнений на этот счет Вы не приемлете? Это так?

14. Услышав где-либо в «кулуарах» высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочитаете ли Вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

Подсчитайте сумму балов:

2 балла – «да»;

1 балл – «иногда»;

0 баллов – «нет».

30 – 32 балла. Вы явно некоммуникабельны, и это беда, от которой страдаете больше Вы сами. Близким Вам людям от этого тоже нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

25 – 29 баллов. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у Вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают Вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и часто бываете недовольны собой. Но изменить эти особенности характера в Вашей власти. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности Вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19 – 24 балла. Вы достаточно общительны, в незнакомой ситуации чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В Ваших высказываниях порой слишком много сарказма, причем без всякого на то основания. Все эти недостатки исправимы.

14 – 18 баллов. У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний; экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

9 – 13 баллов. Вы весьма общительны, порой, быть может, сверх меры. Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Вы вспыльчивы, но отходчивы. Вам недостает усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы можете заставить себя не отступать.

4 – 8 баллов. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом, Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у Вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя «в своей тарелке». Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к Вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

3 и менее баллов. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых Вы совершенно некомпетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причи-

ной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вы вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для Вас. Окружающим вас людям трудно с Вами. Да, Вам надо поработать над собой и своим характером! Прежде всего воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительное отношение к людям, наконец, подумайте и о своем здоровье – такой «стиль» жизни не проходит бесследно.

Задание 1

1. Общение – что это такое? Ниже приводится несколько разных определений этого понятия. Выберите из них то, которое, на Ваш взгляд, с наибольшей полнотой и точностью отражает сущность социально-психологического явления и составляет научное содержание данного понятия[1].

• «общение – обмен информацией между людьми, их взаимодействие»[2];

• «общение – сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия, понимания другого человека»[3];

• «общение – взаимодействие людей, в котором происходит обмен эмоционально-чувственной и рациональной информацией и деятельностью»[4];

• «понятие "общение" в широком смысле включает в себя всю совокупность социальных отношений, поскольку социальное отношение – экономическое, политическое или идеологическое – имеет свою социально-психологическую сторону и проявляется в непосредственном или опосредованном контакте между людьми»[5].

*Ответ, источник и обоснование*_____

_____

2. Проанализируйте следующее высказывание Л. С. Выготского: «...Человек наедине с самим собой сохраняет функцию общения». Можно ли понимать это как общение индивида с самим собой (мысленный диалог с самим собой)? Если так, то о какой функции общения можно говорить в данном случае?

---

[1] *Бадмаев Б. Ц.* Психология: как ее изучить и усвоить: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Учеб. лит., 1997. С. 170–171.

[2] *Немов Р. С.* Психология: учеб. пособие для студентов пед. вузов: в 3 кн. М.: Просвещение: ВЛАДОС, 1995. Кн. 3. С. 560.

[3] Краткий психологический словарь /под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1990. С. 245.

[4] *Шепель В. М.* Настольная книга бизнесмена и менеджера. М.: Финансы и статистика, 1992. С. 229.

[5] *Парыгин Б. Д.* Социальная психология как наука. Л.: ЛГУ, 1965. С. 139.

*Ответ и обоснование:*_____

_____

3. О каком виде общения идет речь в данном примере: Лектор произносит монолог, а аудитория не задает ни одного вопроса, не подает ни одной реплики, не записывает, но слушает.

*Ответ и обоснование:*_____

_____

4. Функции общения: 1) прагматическая; 2) формирующая; 3) «подтверждающая»; 4) межличностная (организация и поддержание межличностных отношений); 5) внутриличностная (диалог с самим собой).

Приведите пример того, к чему может привести невыполнение этих функций. Пример несоблюдения прагматической функции – библейская легенда о неудавшемся строительстве Вавилонской башни (Вавилонское столпотворение) и т. д.

*Ответ и обоснование:*_____

_____

Задание 2[1]

Инструкция. Задумайтесь над тем, какое место занимает общение в Вашей жизни. В течение одной недели фиксируйте все межличностные контакты, ситуации общения, в которых Вы участвовали. Для систематизации и дальнейшего анализа используйте таблицу:

Критерии для наблюдения и оценки	Дни						
	1	2	3	4	5	6	7
С кем общался							
Предмет общения							
Кто инициатор							
Личностная значимость (по 10-балльной шкале: 10 баллов – максимальная оценка, 1 – минимальная)							
Моя удовлетворенность							
Предполагаемая удовлетворенность других участников общения							
Моя включенность							
Степень моей активности							
Степень моей заинтересованности							
Уровень конфликтности, напряженности							

[1] Психология: учеб. / под ред. А. А. Крылова. М.: ПРОСПЕКТ, 1999. С. 336–337.

Проанализировав полученные результаты, можно убедиться, в частности, в том, что в разных ситуациях цели общения, а также его результаты, эффекты могут быть разными.

В одном случае в ходе общения Вы узнали что-то новое, в другом – пережили много приятных чувств, эмоций, в третьем – повысили свою самооценку и т. д.

Вопросы для самоконтроля

1. Можно ли рассматривать общение как вид деятельности?
2. Каковы цели, задачи общения, его содержание?
3. Определите, какая реализуемая потребность в общении на сегодняшний день является для Вас доминирующей.
4. Каковы мотивы общения в зависимости от объекта?
5. Раскройте содержание классификации функций общения по критерию цели.

Список рекомендуемой литературы

Бодалев А. А. Личность и общение [Текст] / А. А. Бодалев. М.: Педагогика, 1983. 271 с.

Бороздина Г. В. Психология делового общения [Текст] / Г. В. Бороздина. М.: Инфра-М, 2005. 295 с.

Дебольский М. Психология делового общения [Текст] / М. Дебольский. М.: ПРИОР, 1992. 256 с.

Леонов Н. И. Психология делового общения [Текст] / Н. И. Леонов. М.: Моск. психол.-соц. ин-т; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2002. 216 с.

Морозов А. В. Деловая психология [Текст] /А. В. Морозов. М.: Акад. проект, 2005. 135 с.

Глава 2
ОБЩЕНИЕ КАК ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ. КОММУНИКАТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ

Специфика коммуникативного процесса
Коммуникация в организации
Стили общения
Коммуникативные барьеры в процессе общения
Коммуникативная компетентность и коммуникативная культура
Психологический практикум

Специфика коммуникативного процесса

Коммуникативная сторона общения связана с выявлением специфики информационного процесса, происходящего между людьми как активными субъектами, с учетом отношений между партнерами, их установок, целей, намерений, что приводит не просто к «движению» информации, но к уточнению и обогащению тех знаний, сведений, мнений, которыми обмениваются люди. Существуют различные определения понятия коммуникации.

Коммуникация – это:

- процесс приема, переработки и передачи информации между партнерами по общению;
- процесс намеренного или случайного обмена сообщениями между двумя или несколькими партнерами;
- обмен мыслями или информацией для обеспечения взаимопонимания;
- обмен фактами, идеями, взглядами или эмоциями между двумя или более людьми;
- взаимодействие между небольшим числом коммуникаторов, которые имеют возможность видеть, слышать, касаться друг друга, легко осуществлять обратную связь;
- общение с помощью слов, букв, символов или посланий, с помощью которого один член организации разделяет знания и понимание чего-то с другим.

Объединив эти определения, можно констатировать, что ***коммуникация*** – это общение, в процессе которого происходит обмен мыслями, эмоциями между двумя или более людьми с помощью слов, букв либо других символов для обеспечения взаимопонимания.

Управленческая деятельность представляет собой в широком смысле обмен информацией, который является сложнейшей проблемой в любой организации.

Основные функции коммуникации:

• *информативная функция* – обмен информацией, фактическими сведениями; выяснение фактов, обстановки; сообщение фактов, планов;

• *интерактивная (побудительная) функция* – организация взаимодействия между людьми, например, возможность согласовать действия, распределить функции, повлиять на настроение, убеждения, поведение собеседника, используя различные формы воздействия (приказ, просьба, убеждение);

• *перцептивная функция* – восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;

• *экспрессивная функция* – возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Цели коммуникации:

• организация информационного обмена между субъектом и объектом управления;

• налаживание процесса эмоционального и интеллектуального обмена содержанием управленческой информации;

• установление взаимосвязи между людьми в организации;

• организация совместной работы коллективов с целью выполнения производственных задач.

Коммуникация как деятельность, осуществляемая в любой организации, представляет собой процесс.

Коммуникативный процесс – это обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемой и получаемой информации.

К основным структурным компонентам коммуникативного процесса относят коммуникативное намерение, замысел сообщения, цели речевого сообщения и понимание сообщения (рис. 2.1).

Важнейшей характеристикой коммуникативной стороны общения является ее знаковый и интерпретативный характер. Информация всегда облекается в форму каких-либо знаков, иначе она не может быть представлена для человека. Так как точного соответствия между различными знаковыми системами не существует, перевод из одной знаковой формы (или системы кодирования) в другую всегда предполагает переформулирование, или интерпретацию.

Для осуществления процесса коммуникации необходимы шесть основных элементов:

1) отправитель информации (тот, кто передает сообщение);

2) сообщение (то, что передается);

3) канал (средство передачи информации);

4) получатель (человек, который получает сообщение);

5) эффект коммуникации (воздействие, которое оказало сообщение на получателя);

6) обратная связь (ответное сообщение, передаваемое получателем, который превращается в отправителя).

Рис. 2.1. Психологические структурные компоненты коммуникативного процесса[1]

[1] *Куницына В. Н., Казаринова Н. В., Погольша В. М.* Межличностное общение. СПб.: Питер, 2001. С. 47.

Отправитель информации – создатель сообщения. Им может являться лицо, организация или группа индивидов. В качестве источника могут выступать президент компании, информационное агентство, компания-рекламодатель и т. д. Обычно источник имеет представление о том, как бы он хотел, чтобы сообщение интерпретировалось получателем. Однако результат интерпретации, т. е. толкование сообщения получателем, определяется рядом факторов, в том числе тем, как это сообщение представлено (закодировано).

Код в речевой коммуникации – это символы или знаки, переводящие сообщение на язык, понятный получателю. Кодирование должно обеспечить адекватную интерпретацию сообщения получателем, отвечающую поставленной отправителем цели. В качестве кодов используются вербальные (устная и письменная речь), а также невербальные (визуальные образы, звуки, цвета, запахи, жесты и пр.) средства.

Для успешной расшифровки (декодирования) сообщения требуется как минимум владение получателя языком, сходным с языком отправителя сообщения. Выбор способа кодирования во многом зависит от личности адресата.

Сообщение – информация или закодированная идея; то, что передает источник получателю. Содержание сообщения представляется в виде сведений, размышлений, аргументов, доводов, фактов.

Сообщение должно быть передано словами, знаками, понятными получателю, иначе он не сможет расшифровать или декодировать получаемую информацию.

Канал передачи информации – средство, с помощью которого сообщение передается от источника (отправителя информации) к получателю.

Обычно каналы делятся на средства массовой коммуникации (пресса, издательство, телевидение, радиовещание, информационные агентства, службы связи с общественностью и прессой и др.) и межличностные каналы, т. е. непосредственные личностные обмены сообщениями между источником и получателем информации.

Получатель – лицо или группа лиц, а также численно большие рассредоточенные массовые аудитории.

Результативность коммуникации можно оценить по реакции получателя, которая, в свою очередь, зависит от способности получателя к декодированию, т. е. способности распознавать и интерпретировать коды, использованные для передачи сообщения.

Эффект коммуникации – изменения в поведении коммуниката, которые происходят в результате приема сообщения.

Эффективность коммуникации обусловлена:

• природой источника информации;

• особенностями формы делового общения и содержания самих сообщений;

• той обстановкой, в которой люди получают информацию.

Обратная связь – реакция коммуниката на сообщение источника. Именно обратная связь делает коммуникацию двухсторонним процессом, так как, получив информацию о реакции коммуниката, коммуникатор учитывает ее, корректируя свои действия и цели.

Обратная связь может быть положительной, когда желаемый результат сообщения был достигнут, и отрицательной, когда желаемый результат сообщения достигнут не был.

Процесс обмена информацией может быть схематично представлен как система с обратной связью и шумом (рис. 2.2).

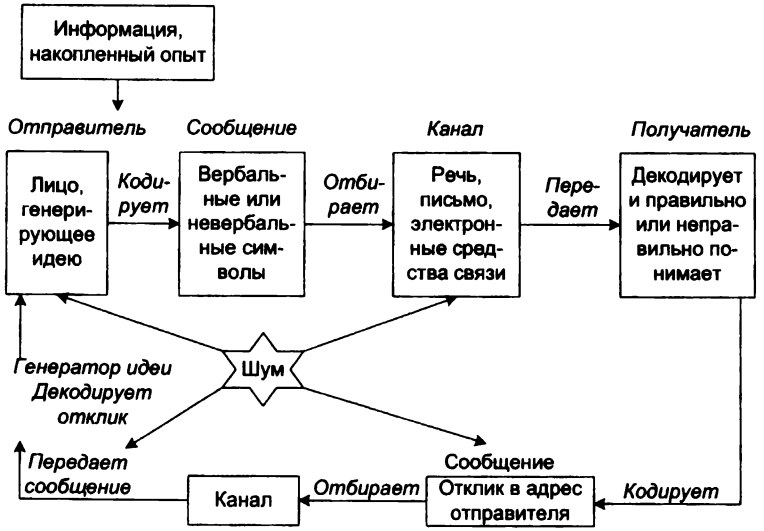


Рис. 2.2. Схема процесса обмена информацией[1]

[1] *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1992. С. 175.

Коммуникативный процесс можно разбить на этапы (таблица).

Этапы коммуникативного процесса

Этап	Содержание этапа
1	Начало обмена информацией, когда отправитель должен ясно представить, что именно (какую идею и в какой форме) и с какой целью он хочет передать и какую ответную реакцию хочет получить
2	Воплощение идеи в слова, символы, сообщения. Выбираются и используются различные способы передачи: речь, жесты, мимика, письменные материалы, компьютерные сети и т. д.
3	Передача информации путем использования различных каналов связи
4	Получатель информации переводит вербальные (словесные) и невербальные символы в мысли (этот процесс называют декодированием)
5	Этап обратной связи – отклик получателя на полученную информацию

Коммуникативный процесс имеет ряд специфических особенностей[1].

1. В коммуникативном процессе происходит не просто движение информации, а активный обмен ею, при котором особую роль играет значимость того или иного сообщения. Это возможно тогда, когда информация не просто принята, но и понята, осмыслена. Взаимное информирование двух индивидов, каждый из которых выступает в диалоговом общении как активный субъект, предполагает в результате налаживание совместной деятельности.

2. Обмен информацией обязательно предполагает психологическое воздействие на партнера в целях изменения его поведения. Эффективность коммуникации определяется именно тем, насколько удалось это воздействие.

3. Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно при условии, что оба участника общения обладают единой или схожей системой кодирования и декодирования, т. е. «все должны изъясняться на одном языке». Но, даже зная значение одних и тех же слов, люди не всегда понимают их одинаково. Причины этого кроются в различных социальных, политических, возрастных, профессиональных особенностях общающихся.

4. В процессе человеческой коммуникации периодически возникают так называемые коммуникативные барьеры, которые носят социальный и психологический характер. Причинами их возникновения являются различия в мировоззрении, мироощущении и мировосприятии общающихся, их психологические особенности (например, чрезмерная застенчивость одних, скрытность других, непримиримость третьих и т. д.).

[1] *Андреева Г. М.* Социальная психология. М., 1989. С. 97–100.

Обычно различают вербальную и невербальную информацию. Последнюю, в свою очередь, делят на несколько форм (кинестетику, паралингвистику, проксемику), каждая из которых образует свою собственную знаковую систему. Речь становится универсальным средством общения при условии включения ее в систему деятельности, которая предполагает употребление и других, неречевых знаковых систем.

Коммуникация в организации

Эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации. В организации можно выделить разные виды коммуникаций. К основным видам коммуникаций в организации относят формальные, неформальные, вертикальные, горизонтальные и межличностные коммуникации.

Под ***формальной коммуникацией*** понимают общение в соответствии с должностными инструкциями, формальными правилами, стандартами, принятыми в организации, тем, что документально закреплено и имеет юридическую силу. Этот вид коммуникации определяется организационной структурой предприятия, взаимосвязью условий управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Говоря о ***неформальной коммуникации***, имеют в виду общение, основанное на психологических закономерностях, носящих неформальный характер.

Вертикальная коммуникация означает общение по вертикали, т. е. между людьми, находящимися на разных иерархических уровнях. К этому виду коммуникации относится коммуникация между руководителем и его подчиненными. Вертикальные коммуникации могут подразделяться на *нисходящие* (от руководства к рядовым работникам по иерархии) и *восходящие* – (от нижестоящих работников к вышестоящим).

Горизонтальная коммуникация – это общение между равными по служебному положению и статусу работниками или группами работников (обмен информацией между начальниками отделов или между разными отделами для согласования действий). Сюда относится общение между коллегами, сотрудниками, находящимися на одном иерархическом уровне.

Межличностная коммуникация – это устное общение людей в любом из перечисленных видов коммуникаций. Говоря о различных видах ком-

муникаций в организации, следует отметить, что в литературе, посвященной этому вопросу, можно встретить понятие «информационные потоки».

Информационные потоки – это пути передачи информации, обеспечивающие существование социальной системы (предприятия, учреждения), внутри которой они двигаются.

Существует два вида информационных потоков: горизонтальные и вертикальные (нисходящие и восходящие) (рис. 2.3). Каждый вид информационных потоков имеет свои психологические особенности.

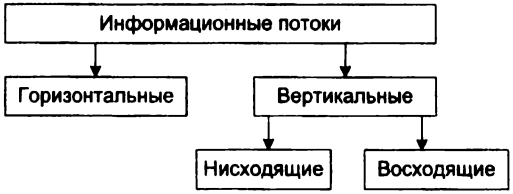


Рис. 2.3. Информационные потоки

Горизонтальные потоки сообщений в организации чаще носят информационный характер и являются самыми эффективными с коммуникативной точки зрения. Потеря информации минимальна (сохраняется примерно 90 % информации). Объясняется это тем, что людям, находящимся на одном уровне служебной иерархии, психологически легче понять друг друга, так как они решают однотипные задачи и сталкиваются со сходными проблемами

Вертикальные потоки делятся на нисходящие и восходящие.

Нисходящие потоки могут носить как формальный, так и неформальный характер. С точки зрения их коммуникативной эффективности ситуация выглядит следующим образом: чем больше передаточных звеньев проходит нисходящая информация, тем в большей степени она теряется и изменяется. Идет объективный процесс искажения полученных сведений. Причина – коммуникативные барьеры.

Неорганизованные, неэффективно налаженные нисходящие информационные потоки могут привести к следующим психологическим последствиям:

- порождение слухов (ими заполняется информационный вакуум);
- появление чувства страха, неуверенности в завтрашнем дне;
- падение мотивации к работе.

Хорошо отлаженный информационный поток (полная, своевременная и точная информация) повышает производительность труда на 10 – 30 %.

Восходящие потоки редко носят неформальный характер. Искажение информации порой достигает 90 %. Плохо организованный информационный поток грозит фирме, предприятию, учреждению снижением эффективности, тогда как хорошо налаженный процесс поступления идей от подчиненных в значительной степени повышает эффективность работы предприятия.

Для улучшения восходящих потоков можно использовать «политику открытых дверей» – готовность руководителя любого ранга выслушивать предложения рядовых работников, а также систему действий, называемую «управление путем обхода рабочих мест».

Теоретики менеджмента в организациях выделяют не только различные типы моделей коммуникационных сетей, но и четыре коммуникативные роли (рис. 2.4).

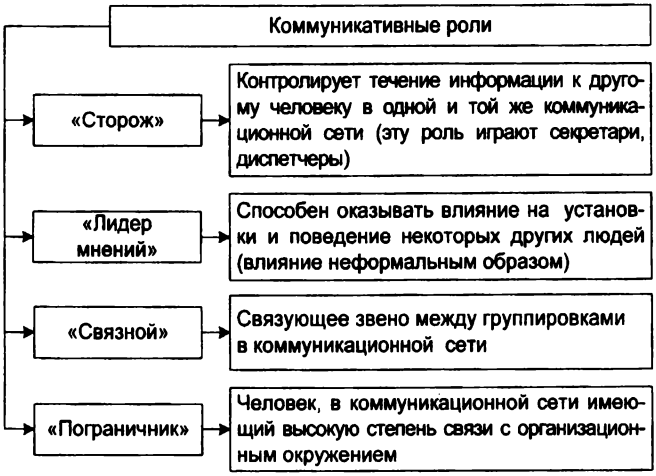


Рис. 2.4. Коммуникативные роли[1]

[1] *Самыгин С. И., Столяренко Л. Д.* Психология управления: учеб. пособие. Ростов н/Д: Феникс, 1997. С. 313.

Специалисты в области психологии делового общения и психологии управления чаще рассматривают три позиции коммуникатора во время коммуникативного процесса: открытую, отстраненную и закрытую (рис. 2.5).

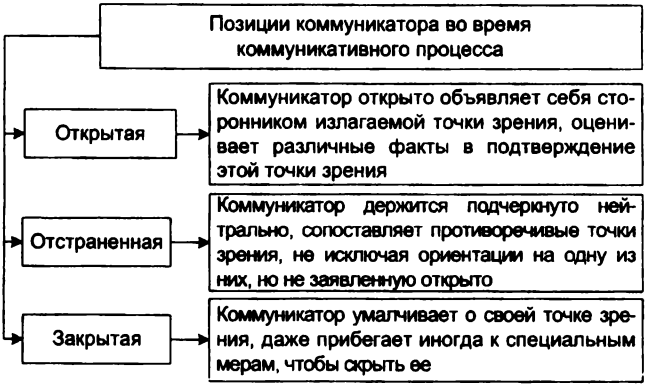


Рис. 2.5. Позиции коммуникатора во время коммуникативного процесса

Информация как таковая может быть двух типов: побудительная и констатирующая (рис. 2.6).

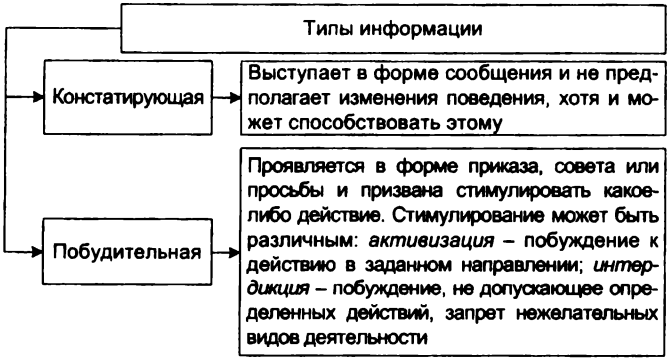


Рис. 2.6. Типы информации

Стили общения

Стиль общения – это индивидуальная стабильная форма коммуникативного поведения человека, проявляющаяся в любых условиях взаимодействия – в деловых и личных отношениях, в способах принятия и осуществления решений, в избираемых приемах психологического влияния на людей, в методах разрешения межличностных и деловых конфликтов[1].

Стиль и манера общения зависят от индивидуально-типологических особенностей партнеров и их коммуникативных намерений. Кроме того, на культуру делового взаимодействия влияют и такие личностные факторы, как особенности коммуникативных возможностей партнеров, сложившийся характер отношений с деловыми партнерами, психотип и деловой статус партнеров, коммуникативные намерения в конкретной ситуации.

Конкретный выбор стиля общения зависит от нескольких факторов: статуса человека, особенностей складывающейся во время общения ситуации, индивидуальных особенностей участников взаимодействия, нравственно-этических и ценностных установок. Индивидуальный стиль общения проявляется прежде всего в речевом этикете, а также демонстрируется через невербальные сигналы тела: рукопожатие, взгляд и постановку головы; тон голоса; специфику используемых поз, жестов, телодвижений. Стиль общения в совместной деятельности является выражением в профессиональном преломлении, с учетом профессиональных навыков и умений индивидуального стиля деятельности данного человека. Ограничимся теми стилями, которые использует человек в профессиональной деятельности (рис. 2.7).

Рис. 2.7. Классификация стилей общения[2]

[1] *Куницына В. Н., Казаринова Н. В., Погольша В. М.* Указ. соч. С. 423.
[2] Там же. С. 432–434.

По признаку характера отношений между людьми выделяют три традиционных стиля общения: авторитарный, демократический и либеральный (рис. 2.8).

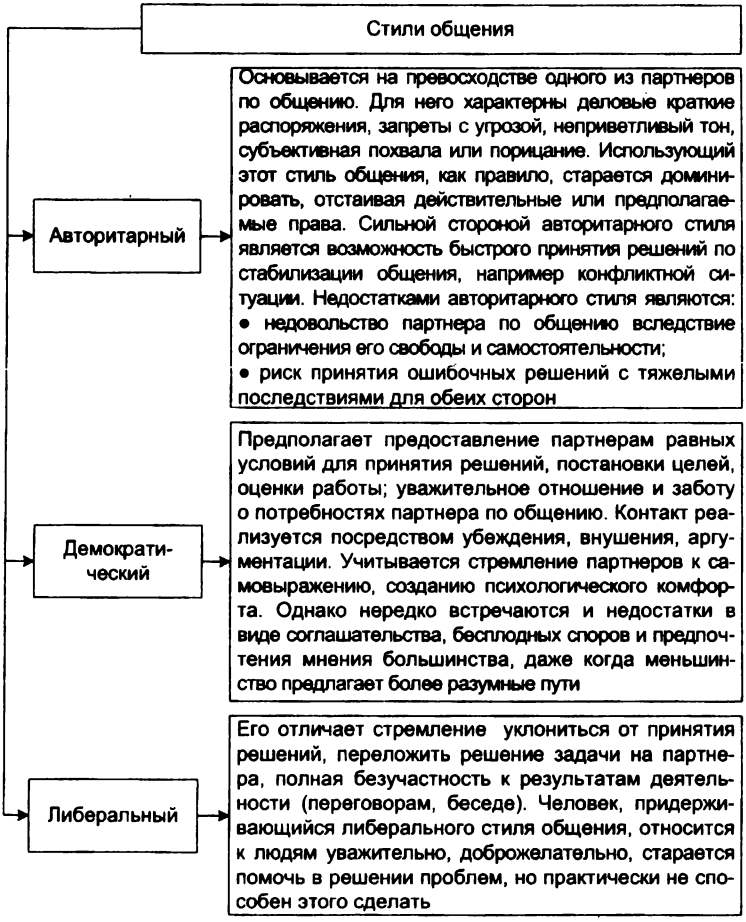


Рис. 2.8. Стили общения по признаку характера отношений между людьми

По степени вмешательства в деятельность и поведение человека, характеру избираемых средств воздействия и преследуемых целей выделяют альтруистический, манипуляторский, миссионерский стили (рис. 2.9).

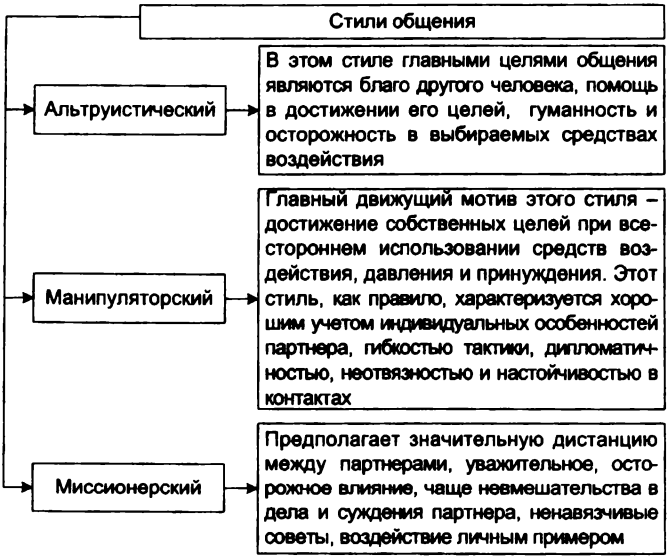


Рис. 2.9. Стили общения по степени вмешательства в деятельность и поведение человека

В последнее время все чаще говорят о партнерском и непартнерском стилях общения, причем главное различие между ними определяется умением и желанием учитывать позиции, мнения, оценки партнера.

Партнерский стиль означает высокую степень сотрудничества в выработке общей позиции по обсуждаемому вопросу. Он выражается также в короткой дистанции между собеседниками, которая позволяет создать все условия для самораскрытия, искренности, открытости.

Непартнерский стиль создает напряженность в общении и проявляется главным образом в том, что человек:

- игнорирует точку зрения собеседника;
- принижает партнера, не считаясь с ним, навязывает ему свои темы и проблемы;
- не стремится быть понятым и т. д.

Коммуникативные барьеры в процессе общения

В коммуникации участвуют двое, поэтому и ответственны за нее оба: и коммуникатор, и получатель. Человек как элемент коммуникации – «получатель» информации со своими чувствами, желаниями, жизненным опытом. Полученная им информация может вызвать внутреннюю реакцию любого рода, которая, возможно, усилит, исказит или полностью блокирует посланную ему информацию.

Адекватность восприятия информации во многом зависит от наличия или отсутствия в процессе общения коммуникативных барьеров.

Коммуникативный барьер – это абсолютное или относительное препятствие эффективному общению, субъективно переживаемое или реально присутствующее в ситуациях общения, причинами которого являются индивидуально-психологические или социально-психологические особенности общающихся.

Коммуникативные барьеры, как можно увидеть из определения данного феномена, имеют социальный или психологический характер.

Социальные барьеры создаются из-за отсутствия единого понимания ситуации общения, вызванной глубинными различиями, существующими между партнерами (социальными, политическими, профессиональными, религиозными и пр.).

Барьеры психологического характера возникают вследствие индивидуальных особенностей общающихся или сложившихся между ними психологических отношений. Например, огромное значение для возникновения барьера играет авторитетность коммуникатора в глазах реципиента. Чем выше авторитет, тем меньше преград на пути усвоения предлагаемой информации. Нежелание прислушаться к мнению того или иного человека часто объясняется его низкой авторитетностью.

Анализ источников позволил выделить следующие барьеры: барьеры установки (рис. 2.10); барьеры техники и навыков общения (рис. 2.11); барьеры, связанные с индивидуальными особенностями человека (рис. 2.12).

Процесс общения реализуется через предпосылки: установку, настроение, восприятие участниками общения друг друга и их взаимопонимание.

Установка выражает готовность, предрасположенность субъекта общения к восприятию будущих событий и действий в определенном направлении. Именно установка является основой для избирательной активности человека в процессе общения и обеспечивает устойчивый и целенаправленный харак-

тер будущего взаимодействия, выражает потребность в общении при объективных обстоятельствах ее удовлетворения.

Различают позитивную и негативную установки. Позитивная установка выражается в положительной реакции на необходимость контакта с другим человеком, во внутренней готовности к разнообразным поворотам в общении, в способности творчески осмысливать и интерпретировать личность другого человека, в умении прогнозировать результаты предстоящего общения.

Позитивные установки выражают определенную степень так называемой коммуникативной бодрости. Неверные, негативные установки провоцируют возникновение психологических барьеров (см. рис. 2.10).

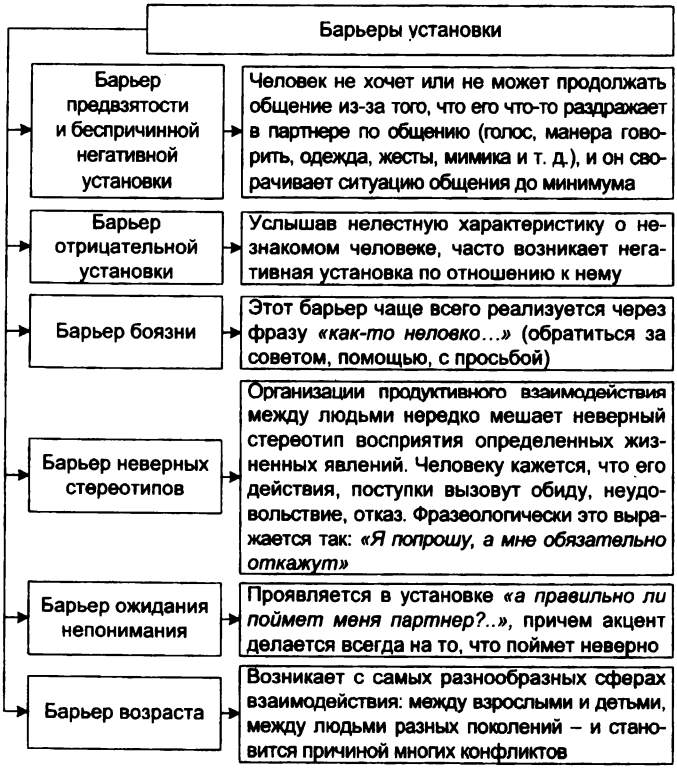


Рис. 2.10. Барьеры установки

Возникновение барьера техники и навыков общения может возникнуть из-за погрешностей в самом канале передачи информации (см. рис. 2.11).

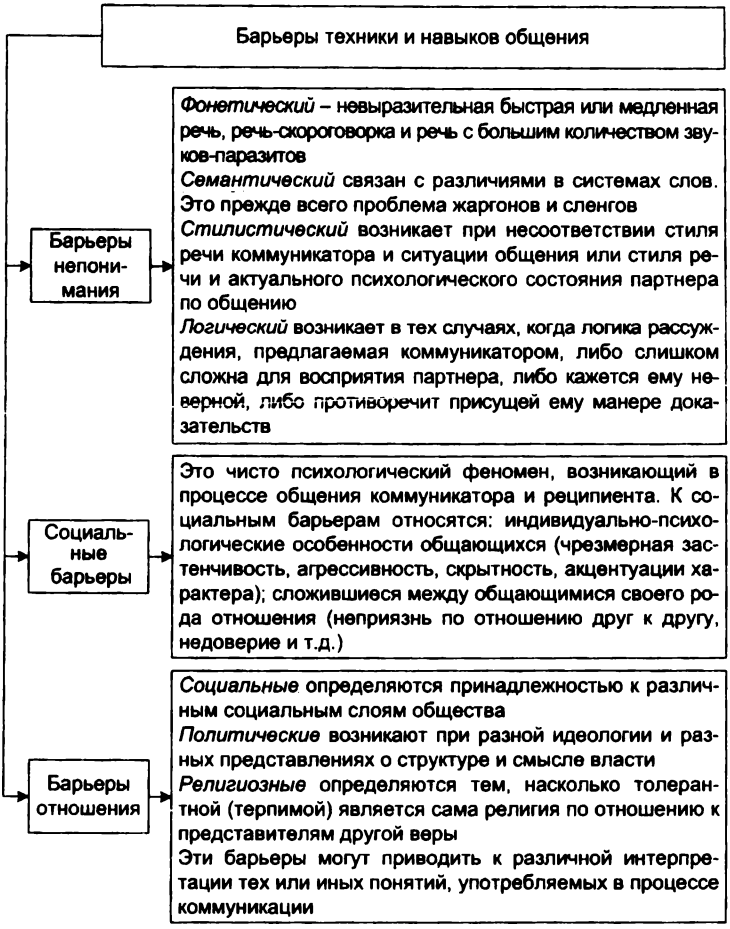


Рис. 2.11. Барьеры техники и навыков общения

Барьеры, связанные с индивидуальными особенностями человека, – это уже чисто психологический феномен, возникающий в процессе общения коммуникатора и реципиента. Речь идет о возникновении чувства неприязни, недоверия к коммуникатору, которое распространяется и на передаваемую им информацию (см. рис. 2.12).

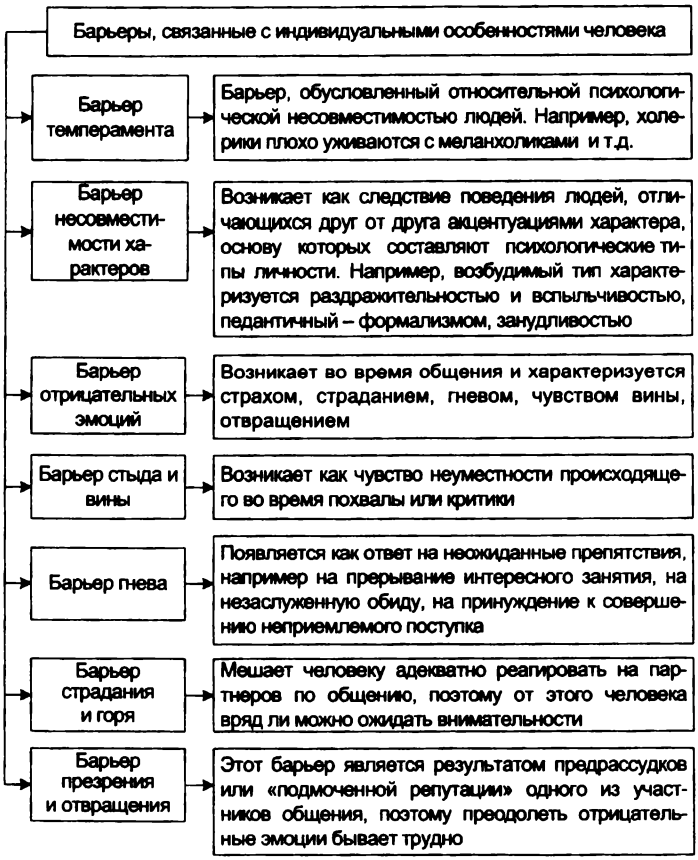


Рис. 2.12. Барьеры, связанные с индивидуальными особенностями человека, мешающие установлению контактов между людьми

Нередко коммуникация не бывает результативной из-за реакций, которые выдает партнер по общению как ответ на поступившую информацию. Выделяют, например, следующие реакции[1]:

• *реакция амбиции:* она проявляется в том, что человек пытается всячески принизить значение, важность полученной от другого информации, намеренно подчеркивая собственный вес и значимость в глазах окружающих;

• *реакция самодовольства:* человек, получив какие-то привилегии, сразу начинает «похваляться» перед другими;

• *реакция экспансии или захвата:* человек претендует на «пальму первенства» при распределении привилегий, несмотря на то, что они предназначены всем поровну;

• *реакция присвоения:* она проявляется в том, что человек воспринимает партнера по общению как свою собственность: он либо чрезмерно опекает его, либо «прилипает», не давая передышки от собственной персоны;

• *реакция безразличия:* проявляется в холодном отношении к физическому или душевному состоянию партнера по общению и т. п.

Существует достаточное количество приемов преодоления коммуникативных барьеров. Рассмотрим некоторые из них.

Прием «имя собственное». Основан на произнесении вслух имени (имени и отчества) собеседника, с которым человек общается. Суть данного приема заключается в том, чтобы вызвать у партнера приятное ощущение, которое возникает, когда он слышит обращенное к нему собственное имя.

Когда к человеку обращаются, не называя его по имени, это «обезличенное» обращение. В этом случае говорящего интересует человек не как личность, а лишь как носитель определенных служебных функций. Когда же к человеку обращаются, произнося при этом его имя, а имя – символ личности, то таким образом, вольно или невольно, показывают внимание к его личности. Если же человек получает подтверждение, что он личность, то это не может не вызвать у него чувства удовлетворения, а оно, в свою очередь, всегда сопровождается положительными эмоциями. Старайтесь сразу запомнить имя и отчество человека, с которым Вы беседуете впервые. Это вызовет у Вашего собеседника положительные эмоции, которые вернутся к Вам же. Для того чтобы лучше запомнить имя, постарайтесь найти повод, чтобы тотчас произнести его вслух. Для того чтобы запомнить большое количество имен (а таких ситуаций существует немало), потребуется время, но в итоге Ваши усилия окупятся сторицей.

---

[1] *Морева Н. А.* Тренинг педагогического общения. М.: Просвещение, 2003. С. 15.

Прием «зеркало отношения». Если человек настроен к Вам враждебно, договориться с ним очень трудно. Сделать из «врага» партнера можно лишь одним способом, а именно продемонстрировав хорошее отношение к нему или хотя бы уважение и признание его права на собственную позицию. Если это получится, ваше внутреннее позитивное и уважительное отношение к человеку, который находится перед вами, будет выражено вербально: мимикой, взглядом, позой. Этот прием позволит:

- погасить агрессию собеседника;
- настроить его на взаимную симпатию, доверие и положительные эмоции;
- создаст чувство надежности, желание открыться и ответить взаимностью;
- создаст неосознанное желание пойти на уступки.

Прием «золотые слова». Этот прием заключается в том, чтобы подкреплять словесными репликами (комплиментами) любые позитивные изменения в позиции собеседника («Я благодарен Вам за то, что Вы пошли на уступки, и ценю это...»).

Этот прием позволит:

- сформировать у собеседника симпатию к вам;
- настроить партнера на согласие к сотрудничеству.

Прием «терпеливый слушатель». Состоит в терпеливом и внимательном выслушивании проблем собеседника. 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 собеседника к вам.

Прием «личная жизнь». Данный прием выражается в привлечении внимания к личной жизни, хобби, увлечениям, чувствам и переживаниям собеседника (партнера, клиента). Это вызовет у собеседника повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями.

Коммуникативная компетентность и коммуникативная культура

Коммуникативная компетентность – это способность устанавливать и поддерживать необходимые, вытекающие из стоящих задач и определяемые ими контакты с людьми. Коммуникативная компетентность включает в себя некоторую совокупность знаний, умений и навыков, которые обеспечивают эффективное протекание процессов общения (рис. 2.13).

В основе коммуникативной компетентности лежат не только владение сложными коммуникативными умениями и навыками, знание культурных норм и этикета в сфере общения, ориентация в коммуникативных средствах, освоенный ролевой репертуар в профессиональных рамках, но и особенности личности индивида в целом.

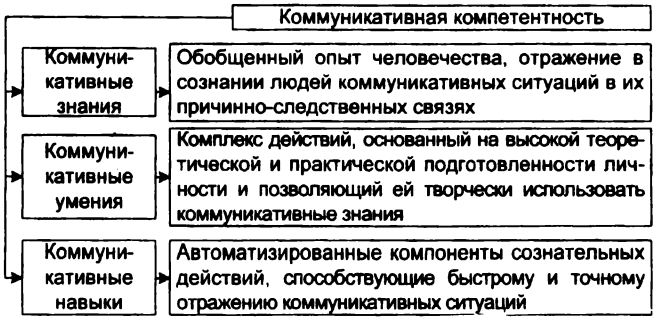


Рис. 2.13. Коммуникативная компетентность

Во многом приобретение коммуникативной компетентности зависит от жизненного опыта, общей эрудиции человека. Эти источники имеют для личности различную субъективную значимость. Для совершенствования своего коммуникативного опыта человеку необходимо осознавать и оценивать свое поведение в разных ситуациях, оптимально используя при этом существующие личностные ресурсы.

По форме и содержанию коммуникативная компетентность человека непосредственно соотносится с особенностями выполняемых им социальных ролей.

Рассмотрим признаки, которые характеризуют людей с высокой коммуникативной компетентностью. К ним относятся:

- быстрая, своевременная и точная ориентировка в ситуации взаимодействия и в партнерах;
- стремление понять другого человека в контексте требований конкретной ситуации;
- установка в контакте не только на дело, но и на партнера, уважительное, доброжелательное отношение к нему, учет его состояний и возможностей;
- уверенность в себе, раскованность, адекватная включенность в ситуацию;

• владение ситуацией, гибкость, готовность проявить инициативу в общении или передать ее партнеру;

• умение эффективно общаться в разных статусно-ролевых позициях, устанавливая и поддерживая требуемые деловые контакты независимо от сложившихся отношений, а иногда и вопреки им;

• знание и использование культурных норм и ограничений в деловом общении.

Коммуникативная культура – это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно в деловой сфере, позволяющие устанавливать деловой контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять поведение деловых партнеров к желательному результату.

Высокий уровень коммуникативной культуры определяется наличием у субъекта ряда личностных качеств[1] (рис. 2.14).

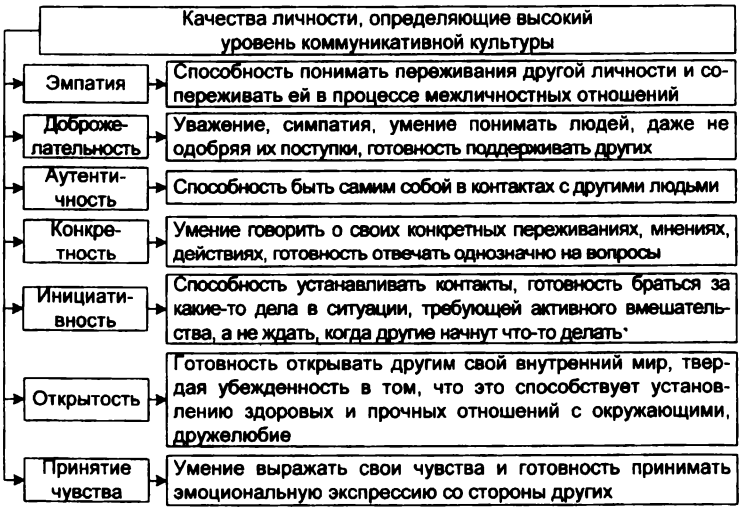


Рис. 2.14. Качества личности, определяющие высокий уровень коммуникативной культуры

[1] *Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г.* Этика деловых отношений: учеб. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 114.

Повышение уровня коммуникативной культуры должно быть направлено прежде всего на развитие социально-психологических умений. Социально-психологические умения позволяют человеку[1]:

- психологически верно и ситуативно обусловленно вступать в общение;
- поддерживать общение, стимулировать активность партнера;
- психологически точно определять «точку» завершения общения;
- максимально использовать социально-психологические характеристики коммуникативной ситуации, в рамках которой разворачивается общение;
- прогнозировать реакции партнеров на собственные действия;
- психологически настраиваться на эмоциональный тон собеседника;
- овладевать инициативой в общении и удерживать ее;
- провоцировать «желательную реакцию» партнера по общению;
- формировать социально-психологическое настроение партнера по общению и управлять им;
- преодолевать психологические барьеры в общении;
- снимать излишнее напряжение;
- психологически и физически «соответствовать» собеседнику;
- адекватно ситуации выбирать жесты, позы, ритм своего поведедения;
- мобилизоваться для достижения поставленной коммуникативной задачи.

[1] *Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г.* Указ. соч. С. 114.

Методика 1
«Карта коммуникативной деятельности»[1]

Шаг 1. Инструкция

Одним из аспектов коммуникативной деятельности руководителя является стиль общения. Чтобы его оценить, рекомендуется заполнить тестовую карту. Для этого необходимо выступить в качестве экспертов четырепяти лицам, имеющим опыт общения с аудиторией. Каждый эксперт работает независимо, оценивая коммуникативную деятельность выступающего, после чего выводится усредненная оценка. Оценку надо проводить по предлагаемой шкале, а при обсуждении следует обосновать, какие действия лектора вызвали те или иные оценки.

Тестовая карта

1	Доброжелательность	7	6	5	4	3	2	1	Недоброжелательность
2	Заинтересованность	7	6	5	4	3	2	1	Безразличие
3	Поощрение инициативы	7	6	5	4	3	2	1	Подавление инициативы
4	Открытость (свободное выражение чувств, отсутствие «маски»)	7	6	5	4	3	2	1	Закрытость (стремление держаться за социальную роль, боязнь своих недостатков, тревога за престиж)
5	Активность (все время в общении держит слушателей «в тонусе»)	7	6	5	4	3	2	1	Пассивность (не управляет процессом общения, пускает его на самотек)
6	Гибкость (легко схватывает и разрешает возникающие проблемы)	7	6	5	4	3	2	1	Жестокость (не замечает изменений в настроении аудитории)
7	Дифференцированность (индивидуальный подход) в общении	7	6	5	4	3	2	1	Отсутствие дифференцированности (нет индивидуального подхода)

[1] *Батаршев А. В.* Психология личности и общения. М.: ВЛАДОС, 2003. С. 229–231.

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

Ключ

Если усредненная оценка колеблется в пределах *45 – 49 баллов*, то коммуникативная деятельность очень напряженная и близка к модели активного взаимодействия. Оратор достиг вершин своего мастерства, свободно владеет аудиторией, делая присутствующих одновременно и соратниками, единомышленниками.

35 – 44 балла – высокая оценка. В аудитории царит дружеская, непринужденная атмосфера. Все участники встречи заинтересованно наблюдают за ведущим или обсуждают поставленный вопрос. Активно высказываются мнения, предлагаются варианты решения проблемы. Стихийность отсутствует. Встреча проходит продуктивно, при активном взаимодействии сторон. Ведущий корректно направляет ход беседы, не забывая отдать должное юмору и остроумию собравшихся. Всякое удачное предложение тут же подхватывается и поощряется умеренной похвалой. Занятие проходит продуктивно, в активном взаимодействии сторон.

20 – 34 балла характеризуют ведущего как вполне удовлетворительно овладевшего приемами общения. Его коммуникативная деятельность довольно свободна по форме; он легко входит в контакт с аудиториией, но не все оказываются в поле его внимания. В импровизированных дискуссиях он опирается на наиболее активную часть собравшихся, остальные же выступают в основном в роли наблюдателей. Встреча проходит оживленно, но не всегда достигает поставленной цели.

11 – 19 баллов – низкая оценка коммуникативной деятельности ведущего в аудитории. Имеет место односторонняя направленность воздействия. Незримые барьеры общения препятствуют живым контактам сторон. Аудитория пассивна, инициатива подавляется доминирующим положением ведущего. Его стиль уподобляется авторитарной или неконтактной моделям общения.

При очень низкой оценке – *7 – 10 баллов* – всякое взаимодействие с аудиторией отсутствует. Общение развивается по моделям авторитарного стиля. Оно обезличено, по психологическому содержанию автономно и практически ничем не отличается от массовой публичной лекции. Все функции ведущего ограничиваются лишь информативной стороной.

Методика 2

Тест «Ваш стиль общения»

Нам редко удается взглянуть на себя со стороны, а ведь у каждого человека существует своя излюбленная манера общения – то, что обычно называют стилем. Ваш стиль общения поможет определить данный тест.

Шаг 1. Инструкция

На каждый из 20 вопросов даны 3 варианта ответов. Выберите тот, который Вас устраивает. Ответы занесите в протокол исследования.

Протокол исследования

№ п/п	Ответ			№ п/п	Ответ		
	а	б	в		а	б	в
1				11			
2				12			
3				13			
4				14			
5				15			
6				16			
7				17			
8				18			
9				19			
10				20			

Текст опросника

1. Склонны ли Вы искать пути примирения после очередного служебного конфликта?

а) всегда;

б) иногда;

в) никогда.

2. Как Вы ведете себя в критической ситуации?

а) внутренне «кипите»;

б) сохраняете полное спокойствие;

в) теряете самообладание.

3. Каким считают Вас коллеги?

а) самоуверенным и завистливым;

б) дружелюбным;

в) спокойным и независимым.

4. Как Вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность?

а) примете ее с некоторыми опасениями;

б) согласитесь без колебаний;

в) откажетесь от нее ради собственного спокойствия.

5. Как Вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с Вашего стола бумагу?

а) выдадите ему «по первое число»;

б) заставите вернуть;

в) спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.

6. Какими словами Вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся (вернулась) с работы позже обычного?

а) «что тебя так задержало?»

б) «где ты торчишь допоздна?»

в) «я уж начал(а) волноваться».

7. Как Вы ведете себя за рулем автомобиля?

а) стараетесь обогнать машину, которая «показала вам хвост»;

б) Вам все равно, сколько автомобилей Вас обогнало;

в) мчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал Вас.

8. Какими Вы считаете свои взгляды на жизнь?

а) сбалансированными;

б) легкомысленными;

в) крайне жесткими.

9. Что Вы предпринимаете, если не все удается?

а) пытаетесь свалить вину на другого;

б) смиряетесь;

в) становитесь впредь осторожнее.

10. Как Вы реагируете на статью (выступление) о случаях распущенности в среде современной молодежи?

а) пора бы уже запретить молодежи такие развлечения;

б) надо создать возможность для молодежи организованно и культурно отдыхать;

в) и чего мы столько возимся с молодежью?

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

а) и зачем я только на это нервы тратил(а)?;

б) видно, этот человек начальнику приятнее;

в) может быть, мне это удастся в другой раз.

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

а) страха;

б) скуки;

в) искреннего удовольствия.

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

а) будете нервничать во время совещания;

б) попытаетесь вызвать снисходительность партнеров;

в) огорчитесь.

14. Как Вы относитесь к своим спортивным увлечениям?

а) обязательно стараетесь выиграть;

б) цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым;

в) очень сердитесь, если проигрываете.

15. Как Вы поступите, если Вас плохо обслужат в ресторане?

а) стерпите, чтобы избежать скандала;

б) позовете метрдотеля и сделаете ему замечание;

в) отправитесь с жалобой к директору ресторана.

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

а) поговорите с учителем;

б) устроите скандал родителям ребенка, обидевшего Вашего;

в) посоветуете ребенку дать сдачи.

17. Какой Вы человек?

а) средний;

б) самоуверенный;

в) пробивной.

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

а) «простите, это моя вина»;

б) «ничего, пустяки»;

в) «а повнимательнее Вы не можете быть»?

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

а) когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?

б) надо бы ввести суровые наказания!

в) нельзя же все валить на молодежь, виноваты и воспитатели.

20. Какое животное Вы любите?

а) тигра;

б) домашнюю кошку;

в) медведя.

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

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

Ключ

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

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

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

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

Если по семи и более вопросам вы набрали по 3 балла и менее чем по семи вопросам – по 1 баллу, то ваша агрессивность носит скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям, относитесь к людям пренебрежи-

тельно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

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

Методика 3

Тест «Умеете ли Вы контролировать себя?»[1]

Тест на оценку самоконтроля в общении разработан американским психологом М. Сайдером.

Шаг 1. Инструкция

Внимательно прочтите десять утверждений, описывающих реакции на некоторые ситуации. Каждое из них Вы должны оценить как верное или неверное применительно к себе. Если утверждение кажется Вам верным или преимущественно верным, поставьте в протоколе исследования рядом с порядковым номером утверждения ответ «да» (+), если неверным или преимущественно неверным – «нет» (–).

Протокол исследования

№ п/п	Ответ		№ п/п	Ответ	
	да	нет		да	нет
1			6		
2			7		
3			8		
4			9		
5			10		

Текст опросника

1. Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.

2. Я бы, пожалуй, мог при случае «свалять дурака», чтобы привлечь к себе внимание или позабавить окружающих.

3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.

4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.

5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

---

[1] *Бороздина Г. В.* Психология делового общения. М.: Инфра-М, 2001. С. 79–80.

6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.

7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.

8. Для того чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.

9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.

10. Я не всегда такой, каким кажусь.

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

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

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

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

7 – 10 баллов – высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо чувствуете и можете предвидеть впечатление, которое произведете на окружающих.

Люди с высоким коммуникативным контролем, по Снайдеру, постоянно следят за собой, хорошо знают, где и как себя вести, управляют выражением своих эмоций. Вместе с тем у них затруднена спонтанность самовыражения, они не любят непрогнозируемых ситуаций.

Люди с низким коммуникативным контролем более непосредственны и открыты, у них более устойчивое Я, мало подверженное изменениям в различных ситуациях.

Тренинговые упражнения

Упражнение «Интервью»

Цель. Определение значения статусной роли участников общения.

Инструкция. Участники разбиваются на две группы, первая группа – журналисты, которые берут интервью, во второй группе каждый выбирает себе роль (бизнесмен, ученый, юрист, дипломат) и, исходя из своей роли, отвечает на вопросы журналистов в течение 3 – 5 мин.

Анализ упражнения. Легко или сложно было общаться, исходя из определенной роли? Какие переживания и мысли возникли во время выполнения упражнения?

Вопросы для самоконтроля

1. В чем суть коммуникативной стороны общения?
2. По какому признаку классифицируются стили общения?
3. Дайте краткую характеристику каждому стилю общения. Проведите сравнительный анализ.
4. Что представляет собой коммуникативная установка?
5. Раскройте сущность психологических барьеров установки.
6. Какие индивидуальные особенности человека мешают общению?
7. Что понимается под коммуникативной компетентностью личности?
8. Каковы источники коммуникативной компетентности личности?
9. Что понимается под коммуникативной культурой личности?
10. Какие качества субъекта определяют уровень его коммуникативной культуры?

Список рекомендуемой литературы

Батаршев А. В. Психология личности и общения [Текст] / А. В. Батаршев. М.: ВЛАДОС, 2003. 248 с.

Бороздина Г. В. Психология делового общения [Текст] / Г. В. Бороздина. М.: Инфра-М, 2005. 295 с.

Дебольский М. Психология делового общения [Текст] / М. Дебольский. М.: ПРИОР, 1992. 256 с.

Куницына В. Н. Межличностное общение [Текст] / В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша. СПб.: Питер, 2001. 423 с.

Леонов Н. И. Психология делового общения [Текст] / Н. И. Леонов. М.: Моск. психол.-соц. ин-т; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2002. 216 с.

Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 1992. 175 с.

Морозов А. В. Деловая психология [Текст] / А. В. Морозов. М.: Акад. проект, 2005. 135 с.

Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности [Текст] / А. П. Панфилова. СПб.: Знание, 2004. 494 с.

Глава 3
ОБЩЕНИЕ КАК МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ. ИНТЕРАКТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ

Понятие «межличностное взаимодействие»
Подходы к исследованию социального взаимодействия
Основные теории межличностного взаимодействия
Использование трансактного анализа в деловом общении (трансактный анализ Э. Берна)
Виды межличностного взаимодействия
Психологический практикум

Понятие «межличностное взаимодействие»

При рассмотрении общения как взаимодействия людей прежде всего следует принимать во внимание цель общения. Такой целью является удовлетворение потребности в совместной деятельности. Результат общения – изменение поведения и деятельности других людей. Общение здесь выступает как межличностное взаимодействие.

Межличностное взаимодействие – это совокупность связей и взаимодействия людей, складывающихся в процессе их совместной деятельности.

Понятие «межличностное взаимодействие» указывает, во-первых, на действия, которые предпринимают индивиды в отношении друг друга, а во-вторых, на то, как люди соотносят свои цели и организуют их достижение, т. е. на то, как достигается взаимность между участниками общения.

Совместная деятельность и общение протекают в условиях социального контроля на основе социальных норм и принятых в обществе образцов поведения, регламентирующих взаимодействия и взаимоотношения людей. Диапазон социальных норм чрезвычайно широк: от образцов поведения, отвечающего требованиям трудовой дисциплины, до правил вежливости. Человек, ориентируясь на социальные нормы, соотносит формы своего поведения с эталонами, отбирает нужные и, таким образом, исполняет определенные роли во взаимодействии с другими людьми.

Таким образом, интерактивная сторона общения заключается в организации взаимодействия между индивидами, т. е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями.

Интерактивная сторона общения по своей сущности – это психологическое воздействие, проникновение одной личности в психику другой личности (или группы лиц в психику другой группы лиц). Целью или результатом этого проникновения является изменение индивидуальных или групповых психических явлений (взглядов, отношений, мотивов, установок, состояния).

Интеракция – организация взаимодействия между людьми. В процессе совместной деятельности и общения между людьми возникает контакт, обусловленный индивидуальными особенностями субъектов, социальной ситуацией, доминирующими стратегиями поведения, целями участников взаимодействия и возможными противоречиями. Выделяют следующие виды взаимодействия: групповая интеграция (совместная трудовая деятельность, кооперация) и конкуренция (соперничество).

Процесс взаимодействия – это всегда обращение друг к другу конкретных личностей, определенным образом отражающих друг друга, относящихся друг к другу и взаимовлияющих друг на друга. Для того чтобы некая связь между людьми по поводу совместной деятельности возникла, необходимо адекватное восприятие общающимися друг друга. Именно на основе восприятия человек формирует отношения к партнеру по общению. Межличностные отношения определяются как субъективно переживаемые связи между людьми, объективно проявляющиеся в характере и способах взаимных влияний партнеров в ходе совместной деятельности. Отношения рассматриваются как личностная основа взаимодействия, выражающаяся в системе установок, ориентаций, ожиданий, стереотипов, эмоциональных откликов, которые один субъект вызывает в другом. В общении (нельзя представить себе общение всегда и при всех обстоятельствах протекающим гладко и лишенным внутренних противоречий) отношения людей складываются поразному. В ходе совместной деятельности отношения могут проявляться в стремлении к сотрудничеству, взаимопомощи или, наоборот, в демонстрации равнодушия, нежелания оказать помощь, во враждебности.

Подходы к исследованию социального взаимодействия

В психологии наметилось несколько подходов к изучению группового взаимодействия [1].

Мотивационный подход. Связан с мотивами межгруппового взаимодействия. В основе этого подхода лежит учение З. Фрейда о бессознательном вле-

[1] *Батаршев А. В.* Указ. соч. С. 176–179.

чении: в толпе как социальной общности проявляются бессознательные влечения, разрывается тонкий слой цивилизованного поведения, заставляя человека демонстрировать свое истинное, варварское и примитивное, начало. Исходя из этого постулата, рассматриваются межгрупповая агрессия, механизмы замещения индивидуальной агрессии агрессией коллективной.

Для межгруппового взаимодействия чрезвычайно важно понимание психологических мотивов агрессивного поведения, подавления и сдерживания в различных социальных условиях. Одним из мотивов агрессивного поведения является авторитарность личности. В результате исследований психологами дана характеристика авторитарной личности: стереотипное мышление, преувеличенный интерес к проблемам власти, силы, насилия и т. д.

Ситуативный подход. Приверженцы этого подхода (одним из них является М. Шериф) утверждали, что стремление групп к одной и той же цели неминуемо приведет к конфликту. Члены одной группы могут контактировать с членами другой группы только враждебно, внутри же каждой из них при этом возрастает сплоченность. Чтобы уменьшить межгрупповую враждебность, необходимо поставить перед ними задачу, направленную на достижение единой цели.

Когнитивный подход. Представители данного подхода утверждают, что в регуляции межгруппового взаимодействия важную роль играют когнитивные процессы, относящиеся к познанию только на основе мышления. Несовместимость целей, как считают когнитивисты, является достаточным условием возникновения враждебности и конфликта между группами. В условиях межгрупповой конкуренции при выдаче наград «своим» и «чужим», по их мнению, попирается всякая справедливость. Проблема социальной справедливости в различных общностях людей для сторонников когнитивного подхода является главной.

Структурированный (трансакционный) подход. Ярким представителем данного подхода является американский психотерапевт Э. Берн. Ценность трансактного анализа заключается в том, что он позволяет находить скрытый механизм межличностных взаимодействий, распознавать мотивы собственных действий, поступков своих близких и партнеров по общению.

Деятельностный подход. В основе подхода лежит мысль о том, что в любой реальной развитой группе межличностные отношения опосредуются содержанием, целями и задачами социально значимой деятельности. Приоритет в изучении межгруппового взаимодействия на основе данного подхода принадлежит отечественным психологам Л. С. Выготскому, А. Н. Леонтьеву, С. Л. Рубинштейну.

Основные теории межличностного взаимодействия

Существуют несколько теорий, описывающих межличностное взаимодействие[1]. Среди них теория обмена, теория символического интеракционизма, психоаналитическая теория, теория драматургического подхода, теория структурного баланса, теория трансактного анализа, теория аттракции (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Теории межличностного взаимодействия

Название теории и фамилии ведущих представителей	Основные идеи теории
1	2
Теория обмена (Дж. Хоманс, П. Блау)	Люди взаимодействуют, обмениваясь друг с другом информацией, какими-то благами. Если человек получает нужные блага от взаимодействия, то контакт продолжается Человек стремится к «максимуму выигрыша» (сумма благ должна превышать сумму издержек, причем необходимо, чтобы другой человек не извлек большую пользу, чем Ваша) «Закон агрессии» – если человек не получает вознаграждения, на которое рассчитывал, то агрессия становится более ценной для него, чем взаимодействие «Закон насыщения» – чем чаще человек получал некое вознаграждение, тем менее ценным будет для него повторение этой награды «Принцип наименьшего интереса» – человек, который в меньшей степени заинтересован в продолжении социальной ситуации обмена и общения, обладает большей способностью диктовать свои условия обмена, получает власть «Принцип монополии» – если человек обладает монопольным правом на некое вознаграждение, которое хотят получить другие участники обмена, то он навязывает им свою волю – отношения власти Люди стремятся к симметричному обмену, чтобы награды участников были пропорциональны их затратам Согласно Дж. Хомансу, с помощью его теории могут быть

[1] *Столяренко Л. Д.* Психология делового общения и управления. Ростов н/Д: Феникс, 2005. С.96.

Продолжение табл. 3.1

1	2
	описаны разные сложные виды взаимодействий: переговорный процесс, лидерство, отношение власти и т. п. Автор рассматривает социальное взаимодействие как сложную систему обменов, обусловленных способами вознаграждения и затрат
Теория символического интеракционизма (Дж. Мид, Г. Блумер)	Люди наблюдают, осмысливают намерения друг друга, ставят себя на место другого человека, приспосабливают свое поведение к ожиданиям и действиям других людей Люди реализуют социальные ожидания друг друга, нормы поведения, права и обязанности своей социальной роли Люди реализуют социальные роли через «подражание» в детстве, через «исполнение» и «выбор» тех ролей и групп, где человека ценят Центральная идея данной теории состоит в том, что личность формируется во взаимодействии с другими личностями. Механизмом этого формирования является установление контроля действий личности над теми представлениями о ней, которые складываются у окружающих
Психоаналитические теории (З. Фрейд)	При взаимодействии людей воспроизводится их детский опыт: они подчиняются лидерам группы подобно тому, как подчинялись в детстве отцу; конфликтуют с людьми, если в детстве протестовали против родителей
Теория драматургического подхода (Э. Гофман)	Ситуации социального взаимодействия подобны драматическим спектаклям, в которых люди, подобно актерам, стремятся произвести благоприятное впечатление на окружающих (скрывают свои недостатки и позор)
Теория структурного баланса (Ф. Хайдре, Т. Ньюком)	Взаимодействие людей зависит от того, насколько сбалансированы их мнения, установки по отношению друг к другу и третьим объектам (предметам, людям) Продолжение отношений при сбалансированных связях между мнениями людей: «Друзья моих друзей – мои друзья»; «Враги моих врагов – мои друзья» Возможен разрыв отношений между людьми при диссонансе их мнений

Окончание табл. 3.1

1	2
Теория трансактного анализа (Э. Берн)	Взаимодействие людей зависит от психологических позиций, занимаемых ими в процессе общения Человек занимает позицию Взрослого, Родителя либо Ребенка в той или иной ситуации взаимодействия Различные формы взаимодействия людей характеризуются специфическими позициями участников Выделяются следующие формы взаимодействия: ритуалы, операции, времяпрепровождение, игры, манипуляции, уход, соревнование, конфликт
Теория аттракции	Люди взаимодействуют друг с другом, если испытывают друг к другу симпатию, расположение, аттракцию Симпатия возникает, если имеют место: • высокая частота контактов; • физическая привлекательность; • физическое сексуальное влечение и т. д.
Теория конфликтов (Р. Парк)	Движущая сила развития взаимодействия людей – это конкуренция, которая может привести к конфликту Причины конфликтов: наличие противоречивых интересов и целей, мнений людей, конфликтогены
Теория этнометодологии (Гарфинкель)	Взаимодействие людей регулируется законами, нормами, правилами, ценностями – это центр социального взаимодействия Люди сами стремятся к установлению согласия каких-то правил

Использование трансактного анализа в деловом общении (трансактный анализ Э. Берна)

Теория трансактного (или трансакционного) анализа (ТА) была разработана американским психологом и психотерапевтом Э. Берном в 60-е гг. XX в. и получила признание во всем мире благодаря своей доступности, понятности, кажущейся очевидности и открытости и для узких специалистов, и для широкой заинтересованной аудитории. Словосочетание «трансактный анализ» дословно переводится как «анализ взаимодействий».

Трансактный анализ в рамках социально-психологической работы позволяет решать следующие задачи:

• налаживание эффективной системы коммуникаций между двумя и более партнерами;

• налаживание эффективной системы коммуникаций в рамках целых организаций;

• повышение социально-психологической компетентности;

• обучение правилам делового общения (в процессе переговоров, проведения совещаний, бесед);

• диагностика состояния и перспектив организации; формирование имиджа.

Теоретические основы трансактного анализа включают в себя четыре основных момента.

1. *Структурный анализ личности.* Этот процесс включает в себя рассмотрение элементов, составляющих личностную структуру (эго) – состояний Родителя, Взрослого, Ребенка.

2. *Собственно трансактный анализ.* Здесь имеется в виду изучение, коррекция механизмов и закономерностей взаимодействия партнеров по общению.

3. *Анализ игр* как серий скрытых трансакций, приводящих обычно к определенной развязке.

4. *Скриптоанализ* (анализ жизненного сценария – «скрипта»), который осуществим только в продвинутых группах. В рамках этого вида работ исследуется общий жизненный план личности и корректируются трагические сценарии.

Структурный анализ. В рамках трансактного анализа считается, что каждый человек, взаимодействуя с другими, может находиться в любом из трех эго-состояний, или позиций в общении: Родителя, Взрослого или Ребенка (Дитя).

Важнейшим положением теории эго-состояний является тезис о «переключении» или переходе активности от одного эго-состояния к другому. В конкретной ситуации в зависимости от склонности индивида и требований самой ситуации активизируется одно из состояний, и человек реагирует совершенно определенным образом: то как Родитель, то как Взрослый, то как Ребенок. Каждое из этих состояний имеет свою программу и предполагает своеобразное восприятие происходящего: люди могут по-разному чувствовать себя, слышать, видеть, говорить.

Под *эго-состоянием* понимается актуальный способ существования Я-субъекта.

Родительские эго-состояния заимствованы у родителей и воспроизводят их мысли, чувства, установки и поведение так, как личность их воспринимала.

Взрослое эго-состояние занимается сбором и обработкой информации, оценивая вероятность событий и регулируя действия.

Детские эго-состояния являются следами реального детства человека и воспроизводят его поведение и психическое состояние в конкретные переломные периоды.

Эго-состояние «Родитель». Человек находится в позиции Родителя, если говорит и чувствует так, как это делали в его детстве его родители или другие пользовавшиеся у него авторитетом лица. «Любой из нас имел родителей (при отсутствии таковых их кто-то заменяет). Он воспринял набор состояний Эго своих родителей и хранит их в себе. В некоторых ситуациях родительские состояния Эго начинают проявляться. Проще говоря: "Всякий человек носит в себе родителя"»[1].

Родительское Я, состоящее из правил поведения, норм, предписаний, усваиваемых индивидом как в детстве, так и на протяжении всей жизни, позволяет человеку успешно ориентироваться в стандартных ситуациях, «запускает» полезные, проверенные стереотипы поведения, освобождая сознание от необходимости рассчитывать каждый шаг. Кроме того, Родительское Я обеспечивает с большой вероятностью успеха поведение в ситуациях дефицита времени на размышления, анализ, поочередное рассмотрение возможностей поведения.

«Эго-состояние Родитель – это наши убеждения, верования и предрассудки, ценности и установки, многие из которых мы воспринимаем как свои собственные, как принятые нами самими, тогда как на самом деле они "внесены" извне посредством включения внутрь значимых для нас людей. Поэтому Родитель – наш внутренний комментатор, редактор и оценщик»[2].

Различают две основные формы проявления Родительского Я.

Родитель карающий (контролирующий) указывает, приказывает, критикует, карает за непослушание и ошибки.

Родитель опекающий (заботящийся) защищает, помогает, поддерживает, жалеет, заботится, прощает ошибки и обиды.

Общение с позиции Родителя, как правило, связано с ситуациями опеки, покровительства, авторитета, с установлением норм и правил. Часто это общение «сверху вниз», с позиции «старшего» – необязательно по возрасту. С позиции Родителя исполняются роли отца, педагога, внимательного коллеги по работе, критикующего начальника.

---

[1] *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. М.: АСТ; Минск: Харвест, 2007. С.14.

[2] *Петровский В. А., Калиненко В. К., Котова И. Б.* Личностно-развивающееся взаимодействие. Ростов н/Д: Феникс, 1993. С. 30.

Эго-состояние «Взрослый» включает в себя вероятностную оценку ситуации, рациональность, компетентность, независимость. Взрослый подобен компьютеру, который выдает решения на основе обработки информации, поступающей из трех источников: Родителя, Ребенка (Дитя) и того запаса, который заготовлен и постоянно пополняется самим Взрослым. «Если действуют соответствующие состояния Эго, то каждый, даже ребенок, может объективно переработать информацию. Можно сказать, что "в любом из нас есть Взрослый"»[1].

Взрослое Я, в отличие от Родительского Я, способствует адаптации не в стандартных, однозначных ситуациях, а в уникальных, требующих размышлений, дающих свободу выбора и, вместе с этим, необходимость осознания последствий и ответственного принятия решений. Взрослый «регулирует» проявление эмоций в определенных рамках.

Характерными признаками Взрослого Я являются корректность и сдержанность в общении с людьми, умение считаться с ситуацией, стремление понять интересы партнеров по общению, распределение ответственности между собой и ими. Позиция Взрослого предусматривает выдержку, равноправие в общении, солидность. Общение с позиции Взрослого – это обмен репликами по конкретному поводу.

Эго-состояние «Ребенок» (Дитя) – это богатая коллекция переживаний, испытанных человеком в раннем детстве. «Каждый хранит впечатления прожитых лет. Эти впечатления могут активизироваться в определенной ситуации. Иными словами, "каждый прячет в себе маленького ребенка"»[2].

Ребенок представлен такими разновидностями, как Естественный Ребенок и Адаптивный Ребенок. Естественному Ребенку свойственна склонность к веселью, фантазии, импульсивность и раскованность. Адаптивный Ребенок представлен следующими разновидностями: «Свободное дитя», «Ребенок-приспособленец» и «Ребенок-бунтарь».

«*Свободное Дитя*» ведет себя сообразно создавшейся обстановке и поступает так, как подсказывает интуиция (спонтанная реакция типа радости, печали и т. д.).

«*Ребенок-приспособленец*», пытаясь избежать конфликта внешнего, приобретает внутренний конфликт (прислушивающийся, боязливый, виноватый, колеблющийся и т. д.).

---

[1] *Берн Э.* Указ. соч. С.15.
[2] Там же.

«*Ребенок-бунтарь*» протестует, бросает вызов, капризничает.

Детское Я также выполняет свои, особые функции, не свойственные двум другим составляющим личности. Оно «отвечает» за творчество, оригинальность, разрядку напряжения, получение приятных, иногда «острых», необходимых в определенной степени для нормальной жизнедеятельности впечатлений. Кроме того, Детское Я выступает на сцену, когда человек не чувствует в себе достаточно сил для самостоятельного решения проблем: не способен преодолеть трудности или противостоять давлению со стороны окружающих. Дитя часто обнаруживает зависимую, подчиняемую, неуверенную в себе личность, которая нуждается в защите и поддержке.

Позиция Дитя проявляется в общении не только в ситуациях, имеющих сходство с детским опытом, но и во многих других, где эмоции и переживания преобладают над оценками и рассуждениями, а также используется для огромного числа ситуаций невербального общения – это могут быть взаимодействие влюбленных, танцы, игры и пр.

«В личности каждого человека обнаруживаются все три составляющие, однако при условии плохого воспитания личность может деформироваться так, что одна из составляющих начинает подавлять другие, что обусловливает нарушение общения и переживается человеком как внутреннее напряжение. Каждое из состояний Я выполняет определенные функции и вследствие этого является жизненно необходимым. Дисгармонии, нарушения общения связаны либо с подавлением одного из них, либо с проявлением в тех ситуациях, которые оно не должно контролировать. Психотерапия, по Э. Берну, должна осуществляться именно в этом направлении: "оживлять" подавленное Я-состояние или обучать актуализации определенного Я-состояния в тех случаях, когда это необходимо для гармоничного общения»[1].

Существует множество характерных примет, по которым партнер по общению будет чувствовать, с кем имеет дело: с Родителем, с Дитя или со Взрослым. Эти характерные признаки содержатся в словах, в интонациях голоса, мимике, жестах, позах. Рассмотрим поведенческие характеристики эго-состояний более подробно (табл. 3.2–3.4).

---

[1] См.: *Шевандрин Н. И.* Социальная психология в образовании. М.: ВЛАДОС, 1995. С. 61.

Таблица 3.2

Поведенческие характеристики Родителя

Характеристика	Формы проявления Родительского Я	
	Родитель карающий	Родитель опекающий
Общее поведение	Оценивающее, ироничное, порицающее, авторитарное, запрещающее, приказное (подчиненные – непослушные дети)	Доброе, одобряющее, сочувствующее, озабоченное, советующее, помогающее (подчиненные – слабые дети, нуждающиеся в защите)
Манера говорить	Твердо, высокомерно, цинично, саркастически, остро, насмехаясь, иронически-цинично. «Металл» в голосе	Тепло, успокаивающе, сочувственно
Характерные слова и выражения	«Это следует сделать»; «Ты должен»; «Запомните раз и навсегда»; «Я не позволю так обращаться со мною». Оценочные слова: «отвратительно», «чушь», «ерунда» и т. д.	«Успокойся»; «Я могу Вас понять»; «Лучше не делать этого»; «Будь осторожен»; «Это мы сделаем»; «Не ломай себе голову». Оценочные слова: «деточка», «сынок» и т. п.
Выражение лица	Лоб нахмурен, губы плотно сжаты, взгляд строгий, холодный, а порой даже сердитый	Заботливое, улыбчивое, одобряющее, любовно-заинтересованное выражение, снисходительный взгляд
Жесты и положение тела	Указательный палец поднят вверх, руки скрещены перед грудью, ноги широко расставлены, голова поднята вверх	Протянутые руки, поглаживание по голове, похлопывание по плечу и др.

Таблица 3.3

Поведенческие характеристики Взрослого

Характеристика	Формы эго-состояний Взрослого
Общее поведение	Деловое, объективное, без эмоций, независимое, корректное. Взрослый считается с ситуацией, собирает и перерабатывает информацию, оценивает вероятность, принимает решения, Демократичный как в общении, так и в принятии решений, ориентируется на информацию
Манера говорить	Уверенно (без высокомерия), ясно и четко, спокойно, без излишних эмоций, нейтрально
Характерные слова и выражения	«Возможно»; «Вероятно»; «По моему мнению»; «Я думаю»; «Если я Вас правильно понял». Вопросы начинаются со слов «как», «что», «когда», «почему», «кто»
Выражение лица	Часто измененяется в соответствии с состоянием. Лицо обращено к партнеру, внимательное, ненапряженное
Жесты и положение тела	Жесты подкрепляют то, что говорится, верхняя часть туловища наклонена вперед (выражение заинтересованности)

Таблица 3.4

Поведенческие характеристики Ребенка

Характеристика	Формы эго-состояний Ребенка		
	Свободное	Приспосабливающееся	Бунтарское
Общее поведение	Естественное, импульсивное, эгоцентричное, хитрое, шаловливое, злорадное, вялое, открытое, естественное. Стиль в общении демократический, но в то же время он может быть непоследовательным в принятии решений или не доводить их до реализации	Осторожное, боязливое, беспомощное, покорное, неуверенное, сдержанное, обиженное. Стиль в общении либеральный (мягкость, непоследовательность, неумение настоять на своем, ориентация на мнение окружающих)	Капризное, своенравное, строптивое, грубое, агрессивное, неприязненное. Стиль общения зависит от настроения
Манера говорить	Преимущественно громко, быстро, горячо, захлебываясь	Тихо, нерешительно, плаксиво, подавлено, нудно, заискивающе, извиняющее, привередливо	Гневно, громко, упрямо, отсутствующе
Характерные слова и выражения	«Я хочу»; «Так тебе и надо!»; «Я бы очень хотел...»; «Прекрасно!»; «Вот здорово!»; «Замечательно!»	«Я хотел только...»; «Почему всегда я?», «Я правильно сделал?»; «Я не смогу этого сделать»	«Я этого не хочу»; «Оставьте меня в покое!»; «Я сердит на тебя»; «Проклятье!»
Выражение лица	Воодушевленное, возбужденное, ошеломленное, любопытное, хитрое, взволнованное, лукавое, печальное	Нервное, потерянное, тактичное, выражающее согласие	Жесткое, упрямое, отсутствующее
Жесты и положение тела	Положение свободное, напряженный или расслабленный корпус	Склоненная голова, опущенные плечи, напряженные или дружелюбные жесты, стоит в позе слуги или навытяжку	Напряженность, угрожающая поза, опущенная голова, сжатые кулаки

Анализ трансакций является второй частью теории трансакционного анализа Э. Берна. Любой знакообмен между людьми представляет собой контакт. Этот контакт состоит из коммуникативных посылов – коммуникатов (взгляд, улыбка, жест, мимическое выражение в адрес партнера, словесное обращение). Обмен коммуникатами называют трансакцией, являющейся своеобразной единицей общения. Отдельная трансакция состоит из трансакции-стимула и трансакции-ответа. Люди, находясь вместе в одной группе, неизбежно заговорят друг с другом или иным путем покажут свою осведомленность о присутствии друг друга (трансакционный стимул). Человек, к которому обращен трансакционный стимул, в ответ что-то скажет или сделает (трансакционная реакция).

Трансакции анализируются с точки зрения того, с каких позиций личности собеседника они осуществляются. Графически это можно представить следующим образом: каждый партнер по общению изображается в виде набора всех трех его позиций – Родителя (Р), Взрослого (В), Дитя (Д) (сверху вниз), а трансакция изображается стрелкой, идущей от выбранной позиции одного собеседника к предполагаемой позиции другого (рис. 3.1). Одни трансакции приводят к оптимальному взаимодействию, другие, наоборот, к конфликту.

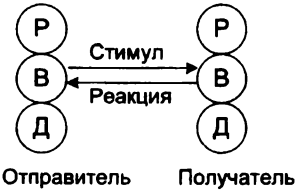


Рис. 3.1. Пример трансакции

Выделяют три вида трансакций: параллельные (дополняющие), пересекающиеся и скрытые.

Параллельные трансакции – это такое взаимодействие, при котором партнеры адекватно понимают ситуацию и направляют свои действия именно в том направлении, которое ожидается и принимается партнером. Когда коммуникативные посылы партнеров по общению исходят из одинаковых ролевых позиций, идут параллельно к таким же позициям, то говорят о пристройке «рядом» (рис. 3.2). Параллельные трансакции ведут к позитивному завершению общения.

Пример 1. *Руководитель спрашивает у своего заместителя: «Как вы думаете, что нужно сделать, чтобы исключить опоздания на работу со-*

трудников?». Заместитель: «У меня есть некоторые соображения по этому поводу» (рис. 3.2, *а*).

Пример 2. *Один работник говорит другому: «Эти начальники хорошо устроились: требуют от нас то, что сами не выполняют». Второй: «Да уж, что позволено Юпитеру, не позволено быку»* (рис. 3.2, *б*).

Пример 3. *Одна из сотрудниц обращается к другой: «Шеф может сделать со мной все, что хочет, но я не буду больше заниматься этим дурацким отчетом! Вторая: «Ну и я не собираюсь за всех отдуваться!»* (рис. 3.2, *в*).

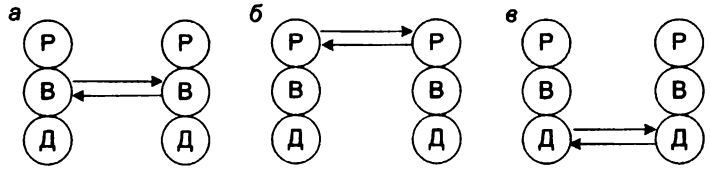


Рис. 3.2. Параллельные трансакции по типу пристройки «рядом»:
а – пример 1; *б* – пример 2; *в* – пример 3

Пристройка «снизу». О пристройке «снизу» говорят в тех случаях, когда первый коммуникат посылается с более низкой ролевой позиции и направляется на более высокую ролевую позицию партнера, а ответный коммуникат направлен в противоположную сторону параллельно первому коммуникату (рис. 3.3, *а*).

Пример. *Предприниматель – налоговому инспектору (с возмущением): «На каком основании Вы наложили штраф?!» Инспектор: «Давайте разберемся». Достает документы и разъясняет причины наложения санкции»* (см. рис. 3.3, *а*).

Пристройка «сверху». О пристройке «сверху» говорят в тех случаях, когда первый коммуникат посылается с более высокой ролевой позиции и направляется на более низкую ролевую позицию партнера, а ответный коммуникат направлен в противоположную сторону параллельно первому коммуникату.

Пример 1. *Руководитель – подчиненному: «Сколько раз говорить, что сведения в налоговую инспекцию должны подаваться своевременно». Подчиненный: «Извините, такого больше не будет»* (рис. 3.3, *б*).

Пример 2. *Начальник – подчиненному: «Опаздывая, Вы подрываете свой авторитет». Подчиненный: «Я понимаю и сделаю необходимые выводы»* (рис. 3.3, *в*).

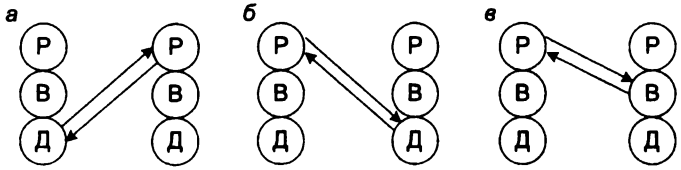


Рис. 3.3. Примеры параллельных трансакций:
а – типа пристройки «снизу»; *б*, *в* – типа пристройки «сверху»

Пересекающиеся трансакции проявляются в том, что партнеры с одной стороны, демонстрируют неадекватность понимания позиции и действий другого участника взаимодействия, с другой стороны, ярко проявляют свои собственные намерения и действия. Пересекающиеся трансакции характеризуются тем, что ответный коммуникат пересекает первый коммуникативный посыл, как бы перечеркивает его. Это пересечение может осуществляться с любой ролевой позиции (рис. 3.4, *а*, *б*, *в*).

Пример 1. *На переговорах одна сторона – другой: «Вы сорвали нам поставки, в результате чего мы понесли ощутимые потери». «Нет, это вы виноваты, так как задержали предоплату»* (см. рис. 3.4, *а*).

Пример 2. *Начальник отдела – руководителю: «Я хочу посоветоваться, что предпринять, чтобы не срывали сроки сдачи отчетов». Руководитель: «Здесь и обсуждать нечего! Депримировать на 100 %, сразу о дисциплине вспомнят!»* (см. рис. 3.4, *б*).

Пример 3. *Руководитель обращается к своему заместителю со словами: «Вы не смогли обеспечить своевременное выполнение поставленной задачи». Заместитель: «Меня отвлекли семейные обстоятельства»* (см. рис. 3.4, *в*).

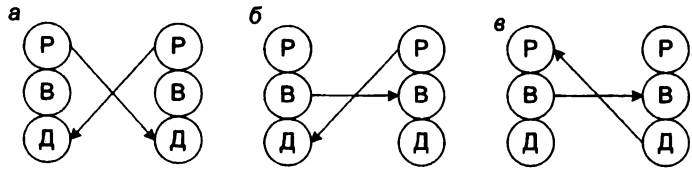


Рис. 3.4. Примеры пересекающихся трансакций:
а – пример 1; *б* – пример 2; *в* – пример 3

Основной признак пересекающейся трансакции – неподходящий или неуместный ответ на реплику партнера. Результатом обычно является либо прекращение контакта, либо его переход в открытый конфликт. Таким образом, в пересекающихся трансакциях потенциально заложена возможность конфликта, что может вызвать впоследствии массу скрытых трансакций.

Скрытыми называются те трансакции, в которых одновременно осуществляется не менее двух ролевых позиций каждого из партнеров по общению. В трансакциях такого вида можно выделить два условных плана: внешний, видимый (социальный) и скрытый (психологический) (рис. 3.5).

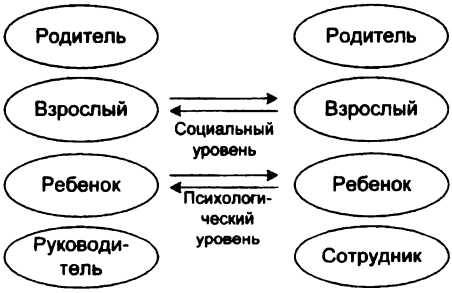


Рис. 3.5. Скрытые трансакции

На трансакционной схеме, скрытые трансакции изображаются пунктирными стрелками (рис. 3.6).

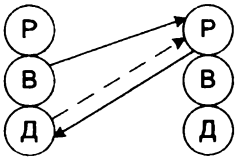


Рис. 3.6. Пример скрытой трансакции

Пример. *Подчиненный обращается к начальнику: «Вы поручили мне достать автокран. Они есть (там-то), но не с моим авторитетом к ним обращаться. Вот если бы вы пару слов сказали – я могу набрать телефон их начальника». Польщенный шеф соглашается: «Ладно, давайте скажу».*

Ясная трансакция со стороны подчиненного – В → Р дополняется скрытой – беспомощность, обращающаяся за покровительством: Д → Р. Подыграв

начальнику, подчиненный спровоцировал его на покровительственную позицию Р → Д, которая в данном случае означает выполнение за подчиненного его работы. Скрытые коммуникаты существенно обогащают общение Родителя, Взрослого и Дитя. В то же время скрытые трансакции создают дополнительные трудности партнеров по общению, так как скрытые коммуникаты часто не совпадают с внешними, видимыми коммуникатами, противоречат им и перечеркивают их.

Анализ игр. ТА – изучение комплексных стереотипных цепочек коммуникаций (стереотипов поведения), которые вновь воспроизводятся в стандартных версиях и зачастую препятствуют взаимопониманию. Среди таких стереотипов поведения особое место занимают игры, трактуемые как формы поведения со скрытым мотивом, при которых один из взаимодействующих субъектов добивается психологического или явного преимущества над другим – выигрыша. Игры, когда другой субъект не страдает от выигрыша первого, следует считать «хорошими», а те игры, в которых маневры и обманная стратегия первого субъекта приводят к ущемлению благополучия второго – «плохими». Э. Берн и его сотрудники типологизировали большое количество различных игр, в том числе «супружеские игры», «игры жизни», «игры преступного мира» и т. д.

Анализ сценариев (скриптоанализ). Это метод выявления ранних бессознательных решений того, как необходимо прожить жизнь. В основе многих игр лежат скрипты, или «скрипт-программы» жизненного пути человека, заложенные в него с раннего детства под воздействием социальных факторов и воспитания.

Виды межличностного взаимодействия

Напомним, что термин «интерактивная сторона общения» характеризует те компоненты общения, которые связаны с взаимодействием людей в процессе выполнения ими совместной деятельности. Поскольку коммуникативный процесс рождается на основе совместной деятельности, то обмен знаниями и идеями по поводу этой деятельности неизбежно предполагает ее дальнейшее развитие и интенсификацию в совместных попытках. Для участников чрезвычайно важно не только обменяться информацией, но и организовать взаимодействие, спланировать его. Наиболее распространенным является деление всех взаимодействий на два противоположных вида: кооперацию и конкуренцию.

Кооперация (от лат. *cooperatio* – сотрудничество) – это координация, упорядочение, комбинирование, сложение усилий каждого из участников сов-

местной деятельности. Выделяются две стороны взаимодействия: разделение процесса единой деятельности между партнерами и изменение участия каждого в соответствии с ее целями, предметом и мотивом. При кооперативном взаимодействии происходит соединение непосредственного результата деятельности каждого с конечным результатом совместной деятельности на основе взаимопонимания. Взаимопонимание зависит от знания человека самого себя и партнеров по общению (их социального статуса, ролевой принадлежности, привычек, взглядов на мир и т. д.), адекватной самооценки и оценки окружающих, саморегуляции психических процессов и самоорганизации деятельности. Кооперативное взаимодействие стимулирует развитие аттракции между членами группы, способствует оказанию взаимопомощи, усиливает взаимозависимость.

Рис. 3.7. Виды социальных мотивов и стратегии поведения во взаимодействии[1]

[1] См.: *Шевандрин Н. И.* Социальная психология в образовании. М.: ВЛАДОС, 1995. С. 107–108.

Конкуренция (от лат. *concurro* – сбегаюсь, сталкиваюсь) – одна из форм межличностного взаимодействия, характеризующаяся достижением индивидуальных или групповых целей, защитой интересов в условиях противоборства с добивающимися этих же целей и защищающих эти же интересы других индивидов или групп. Это соперничество, борьба за достижение наилучших результатов на каком либо поприще (например, борьба за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наибольшей прибыли и т. д.) Здесь чаще всего возникают конфликтные ситуации. Существует несколько видов социальных мотивов взаимодействия (т. е. мотивов, по которым человек вступает во взаимодействие с другими людьми). В соответствии с перечисленными мотивам и можно определить ведущие стратегии поведения во взаимодействии (рис. 3.7).

Частным видом конкуренции является *соревнование* – форма деятельности, при которой участвующие стремятся превзойти друг друга в чем-либо (в деятельности, учебе и т. д.), не препятствуя другим в достижении их целей.

Психологический практикум

Методика 1

Тест «Стиль взаимодействия»[1]

Шаг 1. Инструкция

Перед вами 20 утверждений. Оцените по 5-балльной шкале, как часто (5 – наиболее часто) интересующий Вас человек поступает тем или иным образом при взаимодействии с другими людьми.

Бланк ответов

№ п/п	Действия	Баллы
1	Указывает, что надо делать	5 4 3 2 1
2	Выслушивает мнения других	5 4 3 2 1
3	Дает возможность другим участвовать в принятии решения	5 4 3 2 1
4	Дает возможность другим действовать самостоятельно	5 4 3 2 1
5	Настойчиво объясняет, как надо что-либо сделать	5 4 3 2 1
6	Обучает других работать	5 4 3 2 1
7	Советуется с другими	5 4 3 2 1
8	Не мешает другим работать	5 4 3 2 1
9	Указывает, когда надо делать работу	5 4 3 2 1
10	Учитывает успехи других	5 4 3 2 1
11	Поддерживает инициативу	5 4 3 2 1
12	Не вмешивается в процесс определения целей деятельности другими	5 4 3 2 1
13	Показывает, как надо работать	5 4 3 2 1
14	Иногда дает возможность другим принимать участие в обдумывании проблемы	5 4 3 2 1
15	Внимательно выслушивает собеседников	5 4 3 2 1
16	Если вмешивается в дела других, то по-деловому	5 4 3 2 1
17	Не разделяет мнения других	5 4 3 2 1
18	Прилагает усилия с целью улаживания разногласий	5 4 3 2 1
19	Старается улаживать разногласия	5 4 3 2 1
20	Считает, что каждый должен применять свой талант, как может	5 4 3 2 1

[1] *Ладанов И. Д.* Мастерство делового взаимодействия. М.: НТК «Менеджер», 1989. С. 34.

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

А. Действия 1, 5, 9, 13, 17 указывают на приверженность к директивному стилю.

Б. Действия 3, 7, 11, 15, 19 свидетельствуют о приверженности к коллегиальному стилю.

В. Действия 4, 8, 12, 16, 20 являются индикаторами невмешательства в действия других людей.

Г. Действия 2, 6, 10, 14, 18 дают основание судить о приверженности к деловому стилю.

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

20 и более баллов свидетельствуют о том, что человек привержен к стилю А, Б, В или Г.

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

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

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

Методика 2

Тест «Родитель – Взрослый – Ребенок»[1]

Шаг 1. Инструкция

Согласно Э. Берну, обращаясь к другому человеку, мы выбираем одно из возможных состояний нашего Я: состояние Родителя, Взрослого или Дитя. Попробуйте оценить, как сочетаются эти три Я в Вашем поведении. Для этого оцените приведенные высказывания в баллах от 1 до 10.

Бланк ответов

№ п/п	Высказывания	Баллы
1	2	3
1	Мне порой не хватает выдержки	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2	Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3	Родители как более зрелые люди должны устраивать семейную жизнь своих детей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[1] *Емельянов С. М.* Практикум по конфликтологии. СПб: Питер, 2001. С. 66–67.

Окончание таблицы

1	2	3
4	Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5	Меня провести нелегко	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6	Мне бы понравилось быть воспитателем	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7	Бывает, мне хочется подурачиться, как маленькому	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8	Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9	Каждый должен выполнять свой долг	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10	Нередко я поступаю не как надо, а как хочется	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11	Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12	Младшее поколение должно учиться у старшего, как ему следует жить	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13	Я, как и другие люди, бываю обидчив	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14	Мне удается видеть в людях больше, чем они говорят о себе	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15	Дети должны, безусловно, следовать указаниям родителей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16	Я – увлекающийся человек	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17	Мой основной критерий оценки человека – объективность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18	Мои взгляды непоколебимы	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19	Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20	Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21	Люди должны соблюдать правила независимо от обстоятельств	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам таблицы:

1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 – Д (Дитя);

2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 – В (Взрослый);

3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 – Р (Родитель).

Расположите соответствующие символы в порядке убывания их значения.

Если у Вас получилась формула ВДР, то Вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны, непосредственны и не склонны к назиданиям и поучениям. Постарайтесь сохранить эти качества.

Формула РДВ – для Вас характерны категоричность и самоуверенность. Кроме того, Родитель с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь и не заботясь о последствиях. Все это может существенно осложнять общение особенно у тех, кто по роду своей деятельности имеет дело с людьми.

Если во главе приоритетной формулы стоит Д, то следует помнить, что детская непосредственность хороша до определенных пределов. Если она скорее мешает делу, то следует взять свои эмоции под контроль.

Тренинговые упражнения

Упражнение «Доверие»[1]

Цель. Развитие межличностного доверия, расширение сенсорного осознания.

Задание. Помочь партнеру в обследовании пространства, взяв на себя роль ведущего, и определить уровень ответственности за оказанное доверие.

Инструкция. Говоря о реализации стилей общения, мы акцентируем внимание на том, что основой демократического стиля является партнерское взаимодействие. А оно, в свою очередь, строится на определенном доверии. Проверим уровень вашего доверия друг к другу. Разделитесь на пары. Один в паре становится ведущим, другой – ведомым, ему одевается на глаза повязка. Ведущий водит своего партнера по комнате для сенсорного исследования пространства. Он держит его за кисть, но молчит. Через некоторое время происходит смена ролей.

Анализ упражнения:

1. Испытывали ли Вы ответственность за роль ведущего?
2. Как чувствовал себя ведомый, вынужденный полностью зависеть от ведущего?
3. Определите уровень своего доверия.
4. Опишите свои ощущения при смене ролей.

Упражнение «Партнерский стиль общения»

Цели. Создание в группе атмосферы безопасности, доверия, открытости, позволяющей участникам взаимодействия экспериментировать со своим поведением, не стесняясь ошибок. Реализация в группе принципа партнерского общения.

---

[1] *Морева Н. А.* Тренинг педагогического общения: учеб. пособие для вузов. М.: Просвещение. 2003. С. 231.

Инструкция. Упражнение выполняется в парах. Каждый должен выбрать себе в пару того члена группы, которого он знает меньше всех остальных (наименее знакомого члена группы).

Данное упражнение включает в себя несколько заданий, каждое из которых рассчитано на определенное время. Ведущий должен говорить, что следует делать, следить за временем и сообщать участникам о его завершении.

Задание 1. Каждому участнику дается 4 мин, в течение которых он должен рассказывать своему собеседнику, кого он видит перед собой. Рассказ следует начинать словами... «Я вижу перед собой....» и дальше говорить *только о внешнем облике*, не включая в рассказ оценочных понятий, а также слов, которые содержат информацию о личностных особенностях человека, например: добрые глаза, умный взгляд и т. п. Сначала говорит один из участников, другой слушает, потом наоборот. Ведущий говорит участникам, когда нужно поменяться местами.

Задание 2. Каждому участнику дается 5 мин для того, чтобы рассказать своему собеседнику, каким он (собеседник) был, когда ему было 5 лет. При этом можно говорить не только о внешнем облике, но и об особенностях поведения, характера.

После того как первый завершит рассказ, ведущий предлагает тому участнику, который слушал рассказ о себе, в течение 1 мин сказать, что в рассказе первого было наиболее точным и что в его жизни было совсем не так. Далее 5 мин для рассказа дается другому участнику пары, а слушатель в конце рассказа получает 1 мин для обратной связи

Задание 3. Каждому из участников дается 5 мин для того, чтобы рассказать своему партнеру, какой он человек. Можно говорить обо всем, что соответствует ответу на вопрос: «Какой человек мой собеседник?».

После выполнения всех трех заданий участники садятся в круг, и каждому дается 1 мин, в течение которой надо представить своего партнера группе как человека, с которым всем вместе предстоит провести 5 дней.

Анализ упражнения. Данное упражнение дает самые разные возможности для его обсуждения. Следует задавать вопросы: «Что вы чувствовали, когда слушали рассказ о себе?», «Какое из трех заданий вызвало наибольшие трудности», «Какие впечатления возникли в ходе выполнения упражнения? и т. п.

Опыт, полученный в процессе выполнения заданий, позволяет обсудить:

1. Значение контакта глаз в ходе общения.

2. Трудности, которые испытывают участники, когда они должны описывать другого человека, не давая оценок и не характеризуя его личностные особенности.

3. Стремление перенести свой опыт на другого человека, приписать ему то, что свойственно прежде всего нам самим и т. д.

Вопросы для самоконтроля

1. Выделите особенности интерактивной стороны общения.

2. Выделите ключевые слова в определении понятия «межличностное взаимодействие».

3. Какие подходы к исследованию межличностного взаимодействия Вы можете назвать?

4. Что такое трансактный анализ общения?

5. Охарактеризуйте эго-состояние Родителя. Что характерно для эго-состояния Дитя? В чем особенность эго-состояния Взрослого?

6. Дайте характеристику конкуренции как виду взаимодействия.

7. Дайте характеристику кооперации как виду взаимодействия.

Список рекомендуемой литературы

Батаршев А. В. Психология личности и общения [Текст] / А. В. Батаршев. М.: ВЛАДОС, 2003. 248 с.

Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры [Текст] / Э. Берн. Минск: Попурри, 1998. 507 с.

Дебольский М. Психология делового общения [Текст] / М. Дебольский. М.: ПРИОР, 1992. 256 с.

Кибанов А. Я. Этика деловых отношений [Текст] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. М.: Инфра-М, 2002. 367 с.

Леонов Н. И. Психология делового общения [Текст] / Н. И. Леонов. М.: Моск. психол.-соц. ин-т; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2002. 216 с.

Психология и этика делового общения [Текст] / под ред. В. Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 415 с.

Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления [Текст] / Л. Д. Столяренко. Ростов н/Д: Феникс, 2005. 416 с.

Столяренко Л. Д. Психология и этика деловых отношений. [Текст] / Л. Д. Столяренко. Ростов н/Д: Феникс, 2003. 512 с.

Глава 4
ОБЩЕНИЕ КАК ПОЗНАНИЕ ЛЮДЬМИ ДРУГ ДРУГА. ПЕРЦЕПТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ

Понятие «социальная перцепция»
Механизмы социальной перцепции
Эффекты межличностного восприятия
Особенности перцептивных процессов в управленческой деятельности
Самоподача в общении
Психологический практикум

Понятие «социальная перцепция»

Социальная перцепция (восприятие) или, в узком смысле, восприятие и понимание людьми друг друга – одна из центральных проблем межличностного общения. В литературе можно встретить следующие определения данного понятия.

Социальная перцепция – процесс, возникающий при межличностном взаимодействии на основе естественного общения и протекающий в форме и понимании одним человеком другого[1].

Социальную перцепцию определяют и как восприятие внешних признаков человека, соотнесение их с его личностными характеристиками, интерпретацию и прогнозирование на этой основе его поступков[2].

Психологическая характеристика «взаимодействия» субъекта и объекта межличностного восприятия заключается в построении образа другого человека. При этом возникает два вопроса: «Каким способом формируется этот образ?» и «Каков этот образ?», т. е. каково представление субъекта об объекте. Именно для ответа на эти вопросы необходимо описание не только субъекта и объекта, но и самого процесса.

Весь процесс социальной перцепции может быть представлен в виде схемы (рис. 4.1).

В эти процессы включены как минимум два человека. Следовательно, сопоставление себя с другим человеком осуществляется как бы с двух сторон: каждый из партнеров уподобляет себя другому, значит, при построении стратегии взаимодействия мне приходится принимать в расчет не

[1] *Куницына В. М., Казаринова Н. В., Погольша В. М.* Указ. соч. С. 304.
[2] *Шевандрин Н. И.* Указ. соч. С. 114.

только потребности, мотивы, установки другого, но и то, как этот другой понимает мои потребности, мотивы, установки.

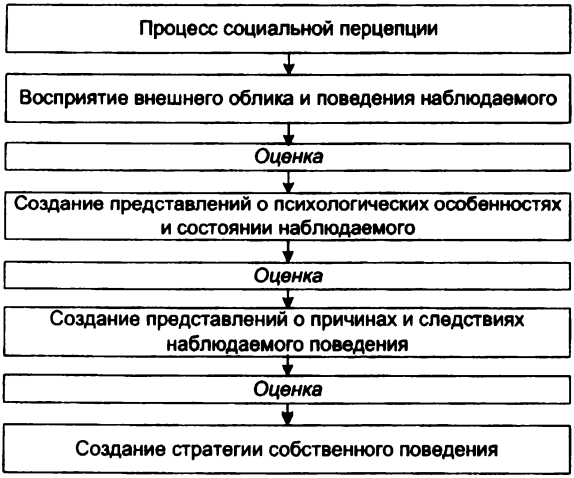


Рис. 4.1. Процесс социальной перцепции

Существенное влияние на восприятие оказывают личностные особенности как субъекта, так и объекта восприятия. Среди таких особенностей важно отметить уровень собственного самосознания, степень самораскрытия личности, самооценку личности, ряд социальных характеристик, жизненный опыт личности, когнитивную сложность личности и др.

Механизмы социальной перцепции

В психологии выделены специальные механизмы, включающиеся в момент восприятия собеседника. Следует отметить, что представление о другом человеке зависит от уровня развития собственного самосознания, представления о собственном Я (Я-концепция).

Механизмы социальной перцепции – это способы, посредством которых человек понимает, оценивает и интерпретирует других людей. Механизмы эти можно разделить на три группы (рис. 4.2).

Идентификация (от лат. *identificare* – отождествлять) состоит в воображаемой постановке себя на место партнера по общению, взятие на себя роли, которую выполняет этот партнер, построение своего поведения таким же образом, каким строит поведение партнер, примыкание к позиции партнера.

При идентификации устанавливается определенная эмоциональная связь с объектом, опосредованная переживанием своей тождественности с ним, познаются его нормы, ценности, поведение, вкусы и привычки. Понятие «идентификация» близко к понятию «эмпатия».

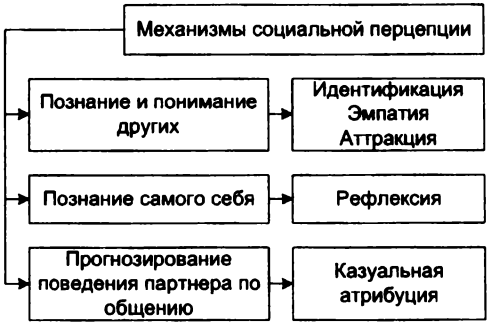


Рис. 4.2. Механизмы социальной перцепции

Эмпатия (от гр. *empatheia* – сопереживание) – постижение эмоционального состояния, проникновение, «вчувствование» в переживания другого человека.

Различают следующие виды эмпатии:

• *эмоциональную эмпатию* (в основе которой лежит механизм проекции и подражания моторным и аффективным реакциям другого человека);

• *когнитивную эмпатию,* базирующуюся на интеллектуальных процессах;

• *предикативную эмпатию,* проявляющуюся как способность человека предсказывать аффективные реакции другого в конкретных ситуациях.

Эмпатия основана на умении правильно представлять себе, что происходит внутри другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир. Известно, что эмпатия тем выше, чем более явно человек способен представить себе, как одно и тоже событие будет воспринято разными людьми, и чем лучше он способен понять право на существование этих разных точек зрения. Эмпатия способствует более эффективному познанию людьми друг друга и, в частности, их эмоциональных состояний и переживаний. Эмпатия выступает как регулятор взаимодействия посред-

ством оценки и прогноза наиболее адекватных способов поведения в соответствии с эмоциональным состоянием участников.

Эмпатия – в высокой степени избирательный феномен, в котором человек превращается в доверенное лицо другого человека. Причем вхождение в личный мир другого предполагает всегда приоткрытие собственного личного мира. В современной социальнопсихологической литературе можно встретить такое понятие, как эмпатический способ общения.

Аттракция (от лат. *attrahere* – привлекать, притягивать) – форма познания другого человека, основанная на формировании по отношению к нему устойчивого позитивного отношения.

В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружеского или более глубокого интимно-личностного отношения. Аттракция как механизм социальной перцепции рассматривается в трех аспектах: как процесс формирования привлекательности другого человека, результат данного процесса, качество отношений.

Среди факторов, оказывающих наибольшее влияние на процесс межличностной аттракции, можно выделить внешние факторы по отношению к процессу непосредственного межличностного взаимодействия и внутренние, т. е. те, что возникают в процессе взаимодействия (или собственно межличностные детерминанты аттракции) (рис. 4.3).

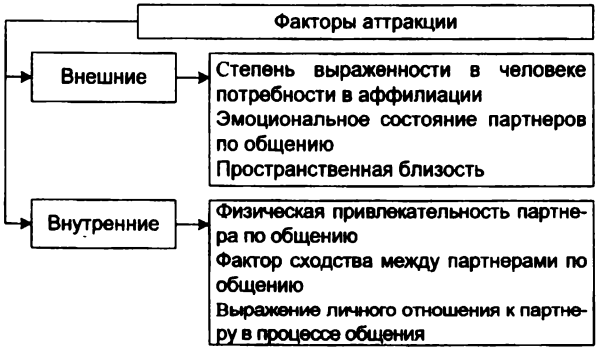


Рис. 4.3. Факторы аттракции

Механизмом самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять то, как он воспринимается партнером по общению, является рефлексия (от лат. *reflexio* – обращение назад).

Рефлексия – это не просто знание или понимание субъектом самого себя, но и выяснение того, как другие знают и понимают «рефлексирующего», его личностные особенности эмоциональные реакции и когнитивные представления. Рефлексия, так же, как идентификация, является важнейшим механизмом, позволяющим проникнуть во внутренние состояния, намерения, мотивы, мысли, чувства и ценностные ориентации другого человека.

Каузальная атрибуция (от лат. *causa* – причина и *attribuo* – придаю, наделяю) – это механизм интерпретации субъектом межличностного восприятия причин, мотивов поведения и чувств других людей.

Познавая друг друга, люди не ограничиваются получением сведений путем наблюдения. Они стремятся к выяснению причин поведения партнеров по общению, выяснению их личностных качеств. Но так как информация о человеке, полученная в результате наблюдения, чаще всего недостаточна для надежных выводов, наблюдатель начинает дополнять ее вероятностными причинами поведения и характерологическими чертами личности партнера по общению. Такая интерпретация причин поведения наблюдаемого индивида может существенно влиять и на самого наблюдателя.

Исследования показывают, что у каждого человека есть излюбленные схемы причинности, т. е. привычные объяснения чужого поведения. Характер каузальной атрибуции зависит от двух показателей:

• *степени уникальности или типичности поступка.* Типичное поведение есть поведение, предписанное ролевыми образцами, и поэтому оно легче поддается однозначной интерпретации. Уникальное поведение допускает множество различных интерпретаций, поэтому возникает простор предписывания его причин и характеристик;

• *степени социальной желательности или нежелательности.* Под социально желательным понимается поведение, соответствующее социальным и культурным нормам и тем самым сравнительно легко и однозначно объясняемое. При нарушении норм диапазон возможных объяснений расширяется.

Характер приписывания зависит и от того, выступает ли субъект восприятия сам участником какого-либо события или его наблюдателем. В этих случаях избирается разный тип атрибуции. Выделяют несколько типов каузальной атрибуции (Г. Келли) (рис. 4.4).

Характер приписывания зависит и от меры участия человека в обсуждаемом событии: является ли он участником или наблюдателем. Оцени-

вая друг друга, люди обычно исходят из собственных представлений о ценностях, уровня своего интеллекта и нравственной воспитанности. Так, например, люди с более высоким уровнем интеллекта воспринимают партнера по общению, анализируя и оценивая его разнообразные личностные качества – как положительные, так и отрицательные. Люди с невысоким уровнем интеллекта скорее склонны судить об окружающих, пользуясь осознанными оценками «хороший – плохой».

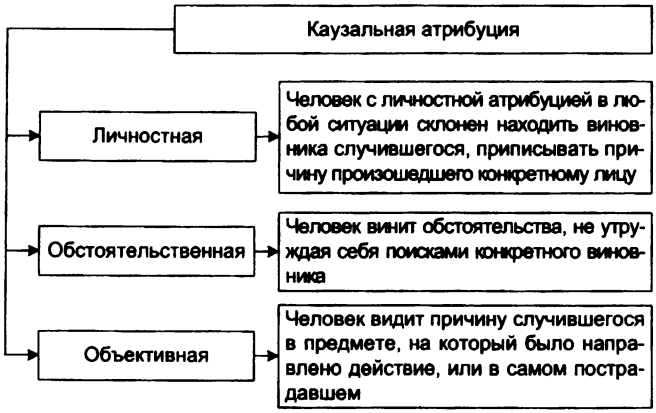


Рис. 4.4. Типы каузальной атрибуции

Знания о людях, накопленные как из личного опыта, так и из других источников, обобщаются и закрепляются в сознании людей в виде устойчивых представлений – стереотипов.

Стереотипизация (от гр. *stereos* – твердый и *typos* – отпечаток) – восприятие, классификация и оценка социальных объектов (событий) на основе определенных представлений.

Стереотипизация проявляется в приписывании сходных характеристик всем членам какой-либо социальной группы без достаточного осознания возможных различий между ними.

Стереотипизация выступает как сложное социально-психологическое явление, выполняющее ряд функций:

- выступает как регулятор социальных взаимоотношений;
- поддерживает идентификацию личности и группы;

• оправдывает возможные негативные установки по отношению к другим группам;

• позволяет оправдывать собственное поведение.

Изначально стереотипы формируются на основе наблюдения, выделения повторяющихся качеств для упрощения и ускорения адаптации, а сохраняются в результате нетворческого подхода к изменяющейся действительности. Они могут иметь истинный смысл, быть ошибочными или частично отражать объективную действительность. Существуют стереотипы физиогномические, социальные, национальные, этнические, профессиональные.

Физиогномические стереотипы – в их основе лежит связь черт внешности и личности.

Социальные стереотипы – это устойчивые образы или представления о каких либо явлениях, людях, событиях, свойственные представителям той или иной социальной группы.

Национальные стереотипы, обозначая целиком этническую или национальную группу, предполагают наличие определенной черты у всех ее представителей.

Этнические стереотипы – упрощенные, схематизированные, эмоционально окрашенные и чрезвычайно устойчивые образы какой-либо этнической группы или общности, легко переносимые на всех представителей этой группы.

Профессиональные стереотипы – это персонифицированные образы профессий (обобщенный образ типичного профессионала).

Эффекты межличностного восприятия

В процессе восприятия возможно искажение воспринимаемого образа, которое обусловлено некоторыми социально-психологическими эффектами восприятия. Искажение носит объективный характер и требует определенных усилий личности для преодоления эффектов восприятия, к которым относятся: «эффект ореола», «эффект первичности» «эффект новизны», «эффект проекции» и «эффект контраста» (рис. 4.5).

В психологической литературе подробно описаны три наиболее типичные схемы формирования первого впечатления о человеке. Каждая схема «запускается» определенным фактором, присутствующим в ситуации знакомства. Выделяют три основных фактора, ответственных за возникновение оценочной ошибки при формировании первого впечатления: факторы превосходства, привлекательности и отношения к наблюдателю (рис. 4.6).

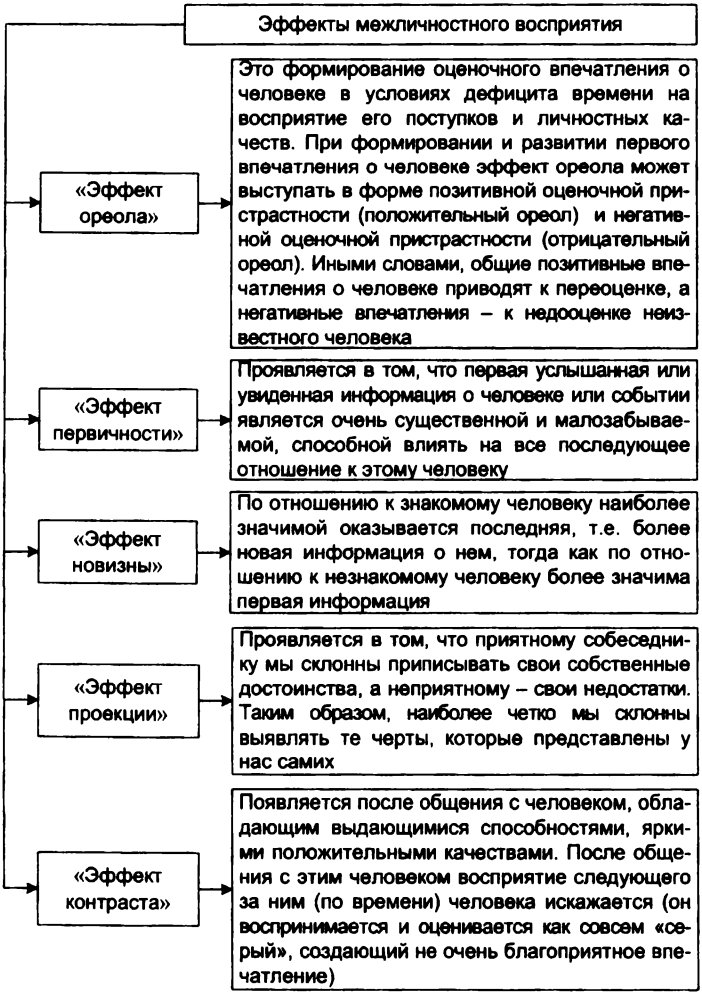


Рис. 4.5. Эффекты межличностного восприятия

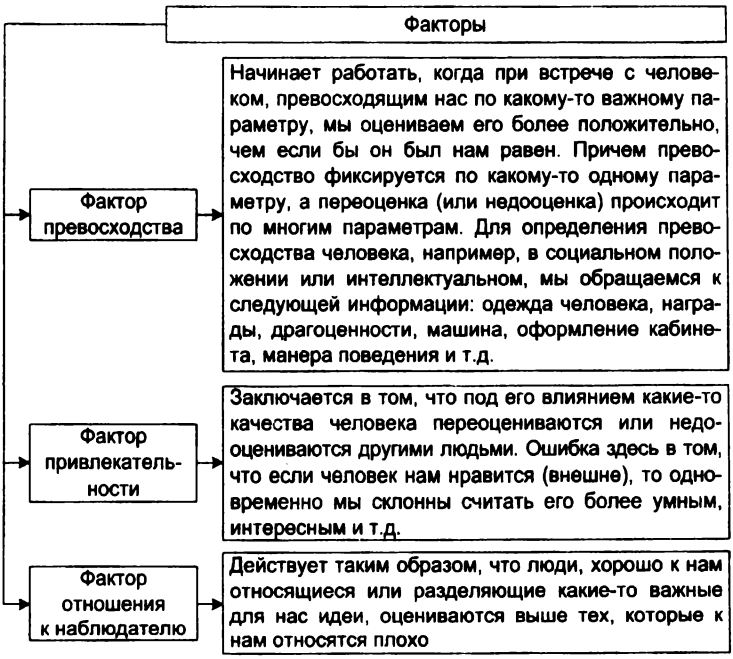


Рис. 4.6. Факторы, ответственные за возникновение оценочной ошибки при формировании первого впечатления

Особенности перцептивных процессов в управленческой деятельности

В управленческой деятельности перцептивные процессы имеют ряд специфических особенностей: восприятие в управленческой деятельности неразрывно связано со всеми когнитивными процессами; восприятие всецело зависит от знаний и прошлого опыта, профессиональных установок, убеждений, мировоззрения субъекта управления.

В межличностном общении могут обнаруживаться неточности социальной перцепции, связанные с восприятием руководителем людей, стоящих на более низком уровне иерархической лестницы. К таким неточностям (особенностям восприятия руководителем подчиненных) следует отнести перенесение общего впечатления о подчиненном на оценку его отдельных характеристик, деловых и личностных качеств, которое получило название *генерализации*.

К другим неточностям восприятия руководителем своих подчиненных можно отнести[1]:

• завышение оценок тех подчиненных, которые всячески поддерживают руководителя, всеми способами демонстрируя свою лояльность;

• занижение оценок подчиненных, которые не поддерживают руководителя или высказывают суждения, противоречащие его мнению;

• блокировка информации, поступающей руководителю от тех подчиненных, которые ранее получали негативные оценки.

Значительное ослабление или устранение генерализации и других неточностей в социальной перцепции может быть достигнуто руководителем только за счет хороших знаний основ психологии общения, механизмов и эффектов межличностного восприятия.

Некоторые эффекты социальной перцепции, проявляющиеся в управленческой деятельности делового человека, представлены на рис. 4.7.

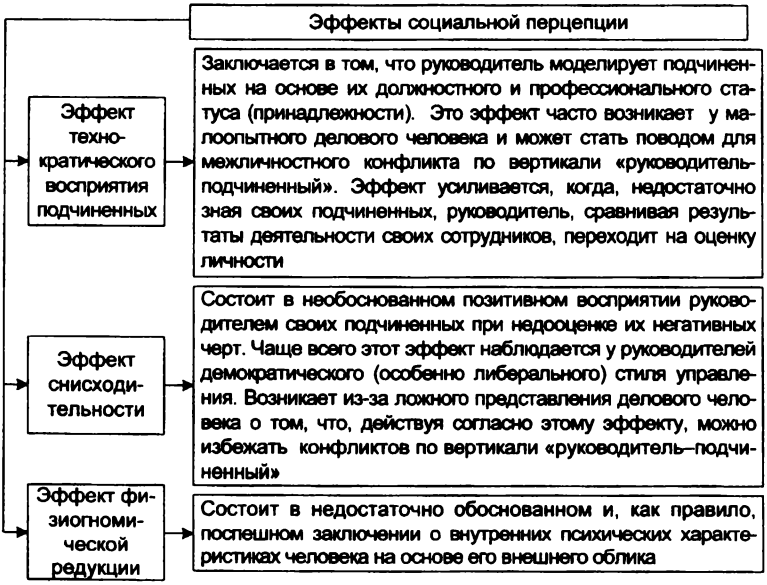


Рис. 4.7. Эффекты социальной перцепции, проявляющиеся в управленческой деятельности делового человека

[1] *Батаршев А. В.* Указ. соч. С. 194–195.

Знание особенностей восприятия способствует более глубокому пониманию партнера по общению.

Самоподача в общении

В общении принимают участие как минимум два человека, и каждый из них может активно влиять на восприятие партнера. Способность вмешательства в процесс формирования своего образа у партнера называется самоподачей (самопредъявлением, самопрезентацией). Самоподача, по существу, состоит в управлении вниманием. Человека всегда волнует, какой результат дает его самоподача, какое впечатление он производит на окружающих. Управление восприятием партнера происходит с помощью привлечения внимания к тем особенностям своего внешнего облика, своего поведения или представления о ситуации, которые «запускают» соответствующие механизмы социального восприятия. Рассмотрим некоторые из них[1].

Самоподача превосходства. Для того чтобы быть эффективным, этот механизм социального восприятия должен опираться на некоторые объективные признаки, знаки превосходства – одежду, манеру речи и поведения. Но поскольку самоподача – это управление вниманием партнера, очень важно к тому же, чтобы эти признаки при подобном механизме социального восприятия были действительно заметны, акцентированы, подчеркнуты и выделены. Самоподача превосходства имеет большое значение для людей, специальность которых подразумевает профессиональное общение: руководителей, политиков, юристов и др.

Самоподача привлекательности. Правило самоподачи привлекательности следующее: не одежда сама по себе делает человека привлекательным, а та работа, которая была затрачена человеком на ее приведение в соответствие с его внешними данными.

Самоподача отношения проявляется в умении показать партнеру свое отношение к нему. Способы самоподачи отношения можно разделить на вербальные и невербальные. Очень важно, чтобы вербальные и невербальные средства не противоречили друг другу: совпадение этих средств усиливает доверие к человеку.

Самоподача актуального состояния и причин. Существуют различные средства самоподачи, при которой внимание партнера по общению привлекается к той причине действий, которая кажется человеку наиболее приемлемой («Я не виноват, что...»; «Я был вынужден...» и т. п.).

---

[1] *Бороздина Г. В.* Указ. соч. С. 28–32.

Практическое занятие

Методика 1
Тест «Диагностические способности к сопереживанию (эмпатии)» (А. Мехрабиен, Н. Эпштейн)

Эмпатия составляет ядро коммуникации. В коммуникативной деятельности она способствует сбалансированности межличностных отношений, делает поведение человека социально обусловленным. Развитая эмпатия – один из важнейших факторов успеха в таких видах деятельности, которые требуют вхождения в мир партнера по общению (это психология, педагогика, искусство, медицина, журналистика).

Шаг 1. Инструкция

Прочитайте приведенные утверждения и, ориентируясь на то, как Вы ведете себя в подобных ситуациях, выразите свое согласие при помощи знака «+» или несогласие – при помощи знака «–» с каждым из них. Ответ внесите в протокол исследования.

Протокол исследования

№	Ответ		№	Ответ		№	Ответ	
п/п	да	нет	п/п	да	нет	п/п	да	нет
1			12			23		
2			13			24		
3			14			25		
4			15			26		
5			16			27		
6			17			28		
7			18			29		
8			19			30		
9			20			31		
10			21			32		
11			22			33		

Текст опросника

1. Меня огорчает, когда я вижу, что незнакомый человек чувствует себя среди других людей одиноко.

2. Люди преувеличивают способность животных чувствовать и переживать.

3. Мне неприятно, когда люди не умеют сдерживаться и открыто проявляют свои чувства.

4. Меня раздражает в несчастных людях то, что они сами себя жалеют.

5. Когда кто-то рядом, я начинаю нервничать.

6. Я считаю, что плакать от счастья глупо.

7. Я близко к сердцу принимаю проблемы своих друзей.

8. Иногда песни о любви вызывают у меня много чувств.

9. Я сильно волнуюсь, когда должен сообщить людям неприятное для них известие.

10. На мое настроение сильно влияют окружающие люди.

11. Я считаю иностранцев холодными и бесчувственными.

12. Мне хотелось бы получить профессию, связанную с общением с людьми.

13. Я не слишком расстраиваюсь, когда мои друзья поступают необдуманно.

14. Мне очень нравится наблюдать, как люди принимают подарки.

15. По-моему, одинокие люди чаще бывают недоброжелательными.

16. Когда я вижу плачущего человека, то сам расстраиваюсь.

17. Слушая некоторые песни, я порой чувствую себя счастливым.

18. Когда я читаю книгу (роман, повесть и т. п.), то так переживаю, как будто все, о чем читаю, происходит на самом деле.

19. Когда я вижу, что с кем-то плохо обращаются, то сержусь.

20. Я могу оставаться спокойным, даже если все вокруг волнуются.

21. Если мой друг или подруга начинают обсуждать со мной свои проблемы, я стараюсь перевести разговор на другие темы.

22. Мне неприятно, когда люди смотрят кино, вздыхают и плачут.

23. Чужой смех меня не заражает.

24. Когда я принимаю решение, отношение других людей к нему, как правило, роли не играет.

25. Я теряю душевное спокойствие, если окружающие чем-то угнетены.

26. Я переживаю, если вижу людей, легко расстраивающихся из-за пустяков.

27. Я очень расстраиваюсь, когда вижу страдания животных.

28. Глупо переживать по поводу того, что происходит в кино или о чем читаешь в книге.

29. Я очень расстраиваюсь, когда вижу беспомощных старых людей.

30. Чужие слезы вызывают у меня раздражение.

31. Я очень переживаю, когда смотрю фильм.

32. Я не могу оставаться равнодушным к любому волнению вокруг.

33. Маленькие дети плачут без причины.

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

Сопоставьте свои ответы с ключом и подсчитайте количество совпадений.

Ключ

	Номера утверждений																
«+»	1	5	7	8	9	10	12	14	16	17	18	19	25	26	27	29	31
«–»	2	3	4	6	11	13	15	20	21	22	23	24	28	30	32	33	–

Полученное общее количество совпадений (сумму баллов) проанализируйте, сравнив свой результат с показателями, представленными в следующей таблице:

Пол	Уровень эмпатических тенденций			
	Высокий	Средний	Низкий	Очень низкий
Мужчины	33 – 26	25 – 17	16 – 8	7 – 0
Женщины	33 – 30	29 – 23	22 – 17	16 – 0

Обратите внимание на то, что уровень эмпатических тенденций в среднем выше у представительниц женского пола. Вероятно, это связано с влиянием культурных особенностей, ожиданий и стереотипов, проявляющихся в поощрении большей чуткости, отзывчивости у женщин и большей невозмутимости, сдержанности у мужчин.

Тренинговые упражнения

Упражнение «Развитие эмпатии»[1]

Цель. Определение способности эмоционально реагировать и откликаться на переживания другого; способности распознавать эмоциональные состояния другого; способности давать адекватный эмпатический ответ как вербального, так и невербального типа на переживание другого.

[1] *Ладанов И. Д.* Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997. С. 256.

1. Подумайте, способны ли Вы отвечать на такие вопросы: «Что я сейчас переживаю?», «Чего я в данный момент хочу?», «Зачем я это делаю?». Если Вы умеете отдавать себе в этом отчет, у Вас есть способность мыслить за других.

2. Подумайте и решите, почему в одинаковых ситуациях Вы иногда действуете одним образом, а иногда – другим. Вспомните конкретные события. Нужно знать причины своих действий. Это поможет Вам понимать причины действий других.

3. Назовите (про себя) имя человека, который Вам неприятен. Решите, в чем здесь причина.

4. Вспомните случай, когда в беседе Ваш собеседник отстаивал, как Вам думается, совсем абсурдную точку зрения. Почему он это делал?

5. Были ли случаи, когда Вы, слушая оратора, думали, что он говорит одно, а подразумевает другое? Почему Вы так думали?

6. Если Вы хотите развить свою способность понимать переживания и намерения других людей, выработайте у себя привычку наблюдать. Для этого:

• Обратив внимание на какого-нибудь человека, оцените его эмоциональное состояние.

• Перед тем как что-нибудь предлагать или высказать просьбу, подумайте, могут ли Вам возразить?

• Научитесь слушать других людей.

• Наблюдая за человеком, попробуйте угадать, во что этот человек будет одет в следующий раз. Часто ли подтверждаются Ваши прогнозы?

• Когда смотрите по телевизору художественные фильмы, периодически выключайте звук. При этом старайтесь не терять нити событий. Это поможет Вам развить способность идентифицировать себя с другими лицами.

7. Когда будете в картинной галерее, понаблюдайте за людьми, которые будут внимательно рассматривать картину:

• изображающую радостное событие;

• изображающую печальные или трагические события.

Сравните поведение двух групп людей, обратив внимание на их лица, осанку, жесты, характер переговоров между ними. Заметили ли Вы разницу?

Упражнение «Отражение чувств»[1]

Инструкции. Участники разбиваются на пары. Один произносит эмоционально окрашенную фразу. Второй участник сначала повторяет

[1] *Фомин Ю. А.* Психология делового общения. Минск: Амалфея, 2000. С.45.

своими словами содержание услышанного (отражение содержания), а затем пытается определить чувство, которое, по его мнению, испытывает его партнер в момент говорения (отражение чувств). Партнер оценивает точность обоих отражений. Затем участники меняются ролями.

Анализ задания:

1. Необходимо оценить уровень эмпатии – способность переживать те же чувства, которые испытывает партнер по общению в данный момент.

2. В ходе обсуждения следует выяснить – легко или сложно было выполнить задание?

Упражнение «Точно ли мы можем определить, что чувствует другой»[1]

Цель. Формирование навыков внимательной концентрации при восприятии партнера по общению.

Задание. На основе кратковременного наблюдения определить, что чувствует собеседник.

Инструкция. Это задание выполняется сидя в кругу. Сначала один из участников говорит соседу справа о его эмоциональном состоянии, затем он говорит о своем состоянии; степень соответствия этих оценок определяется вначале соседом, а потом всеми остальными. При выполнении этого задания состояние определяется только по внешнему виду партнера. Отмечаем, что совпадение оценок эмоционального состояния способствует установлению доверительных отношений.

Анализ упражнения:

1. Насколько совпали оценки эмоциональных состояний участников занятия?

2. По каким признакам было легче всего определить эмоции соседа?

3. Вам хотелось, чтобы все узнали о вашем эмоциональном состоянии, или, наоборот, вы пытались его скрыть?

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите общие закономерности процесса восприятия.
2. Влияет ли возраст человека на восприятие других людей?
3. Какие типы каузальной атрибуции вы знаете?
4. В чем состоит фундаментальная ошибка каузальной атрибуции?

---

[1] *Морева Н. А.* Указ. соч. С. 167.

5. От чего зависит наше первое впечатление о человеке? Укажите психологические особенности участников общения, усиливающие влияние первого впечатления на восприятие.

6. В чем достоинства и недостатки стереотипного оценивания?

7. Какова реакция человека, обнаружившего, что стереотип, которым он воспользовался, не подходит конкретному человеку?

8. Перечислите типовые схемы запуска «эффекта ореола».

9. Какова зависимость между типом личности и точностью восприятия?

Список рекомендуемой литературы

Андреева Г. М. Психология социального познания [Текст] / Г. М. Андреева. М.: Аспект Пресс, 2000. 288 с.

Батаршев А. В. Психология личности и общения [Текст] / А. В. Батаршев. М.: ВЛАДОС, 2003. 248 с.

Бодалев А. А. Восприятие и понимание человека человеком [Текст] / А. А. Бодалев. М.: Изд-во Моск. гос. ун-та, 1982. 199 с.

Бороздина Г. В. Психология делового общения [Текст] / Г. В. Бороздина. М.: Инфра-М, 2005. 295 с.

Дебольский М. Психология делового общения [Текст] / М. Дебольский. М.: ПРИОР, 1992. 256 с.

Кибанов А. Я. Этика деловых отношений [Текст] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. М.: Инфра-М, 2002. 367 с.

Куницына В. Н. Межличностное общение [Текст] / В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша. СПб.: Питер, 2001. 423 с.

Леонов Н. И. Психология делового общения [Текст] / Н. И. Леонов. М.: Моск. психол.-соц. ин-т; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2002. 216 с.

Межличностное восприятие в группе [Текст] / под ред. Г. М. Андреевой, А. И. Донцова. М.: Изд-во Моск. гос. ун-та, 1981. 294 с.

Психология и этика делового общения [Текст] / под ред. В. Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 415 с.

Столяренко Л. Д. Психология и этика деловых отношений [Текст] / Л. Д. Столяренко. Ростов н/Д: Феникс, 2003. 512 с.

Глава 5
СЛУШАНИЕ КАК ОБРАТНАЯ СТОРОНА КОММУНИКАЦИИ

Умение слушать собеседника
«Эффективное» и «неэффективное» слушание
Виды слушания
Обратная связь в межличностном взаимодействии
Типология слушателей
Психологический практикум

Умение слушать собеседника

В деловом общении человек пользуется многими умениями, важнейшим из которых является умение слушать. Как показывает практика делового взаимодействия, умение целенаправленно, активно слушать других имеет большое значение для взаимопонимания.

Однако слышать и слушать – это не совсем одно и то же. Если «слышать» означает «физически воспринимать звук», то «слушать» – это не просто направлять слух на что-либо, а сосредоточиваться на воспринимаемом, понимать значение принимаемых звуков.

Слушать – условие социальной адаптации человека, возможность устанавливать и поддерживать межличностные отношения, а, следовательно, важнейшее коммуникативное качество личности.

Слушать – значит стремиться понять и запомнить услышанное, что предполагает наличие сложного комплекса умений, которым человек овладевает на протяжении всей своей жизни.

Слушание – сложный психологический процесс, мыслительный процесс, требующий определенной организации, дисциплины, энергетических затрат. Его эффективность зависит и от значимости сообщения, и от мотивов и установок партнера по общению, и от многого другого.

Умение слушать у людей развито неодинаково: про одних говорят, что «они умеют слушать», про других, что «они не умеют слушать», поэтому первые и более приятны в общении, и с ними легче общаться, вести переговоры, договариваться.

Исследования показывают, что умением выслушать собеседника спокойно и направленно, вникнуть в суть того, что говорится, обладают не бо-

лее 10 % людей. Отсюда у многих людей появляются проблемы, которых могло не быть: неадекватное понимание, чувство обиды, потеря важной информации, чувство раздражения.

Следует признать, что даже в среде профессионально подготовленных к деловому общению людей – руководителей, менеджеров, педагогов – далеко не все способны умело выслушать делового партнера. Умение профессионально слушать, слушать и понимать собеседника считается важнейшим критерием коммуникабельности человека.

Умение слушать – это[1]*:*

• восприятие информации от говорящего или самого себя, при котором человек воздерживается от выражения своих эмоций;

• поощряющее отношение к говорящему, «подталкивающее» его продолжать акт общения;

• незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на один шаг вперед».

Выработанное умение слушать позволяет:

• лучше разбираться в том, что Вам говорят или утверждают;

• преодолевать проблемы межличностного общения;

• легче воспринимать новые идеи;

• предотвращать возможные межличностные конфликты;

• повысить степень доверия к себе у собеседника;

• формировать у собеседника уверенность в Вашей надежности;

• развить у человека чувство уверенности в себе;

• демонстрировать уважение к чувствам другого человека;

• повышать эффективность совместной деятельности;

• ослаблять воздействие стресса и психического напряжения;

• развить у человека чувство уверенности в себе;

• снизить уровень эмоционального возбуждения и начать трезво и здраво рассуждать по поводу возникшей проблемы.

Чтобы развить умение слушать, необходимо:

• сдерживать себя в попытке прервать собеседника;

• дать собеседнику время высказаться свободно и не торопясь;

• не отвлекаться, не концентрировать внимание на манерах и выразительных средствах собеседника;

---

[1] Психология делового общения [Текст]: хрестоматия / ред.-сост. Д. Я. Райгородский. Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. С. 179.

• не настраивать себя заранее на то, что беседа будет пустой и неинтересной;

• спокойно реагировать на высказывание собеседника.

Когда люди чувствуют искреннюю заинтересованность собеседника в решении их вопросов, они начинают по-особому уважать его и готовы к сотрудничеству с ним.

Умение слушать как метод восприятия информации и средство взаимопонимания используется в деловом общении гораздо чаще, чем другие аспекты общения. Так, например, на письмо отводится 9 % времени, на чтение – 16, на говорение – 35, а на слушание – 40 %.

Чтобы научиться слушать эффективно, требуется много усилий, но впоследствии это значительно экономит время и энергию как слушателя, так и говорящего, поскольку не приходится тратить усилий на устранение ошибок от неправильного восприятия или непонимания.

Мы часто слышим, но не слушаем говорящего. Существует множество руководств по поводу того, как следует говорить, но очень мало работ, посвященных вопросу активного слушания.

Маделин Беркли-Ален в книге «Забытое искусство слушать» делит процесс слушания на три уровня, характеризуемых определенными типами поведения, которые влияют на эффективность восприятия.

Деление процесса слушания на уровни весьма условно, так как они могут меняться в зависимости от ситуации, типа реакции говорящего, а также от индивидуальных особенностей самого слушателя.

Описание уровней слушания позволяет сделать самоанализ своих возможностей слушания (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Описание уровней слушания

Уровень	Характеристика
1	2
1. Слушание-сопереживание	Слушающие воздерживаются от суждений по поводу говорящего, как бы ставя себя на его место Характеристиками данного уровня являются: • ощущение присутствия в данном месте и в данное время;

Окончание табл. 5.1

1	2
	• уважение к говорящему и ощущение контакта с ним; • сосредоточенность; • концентрация на манере общения говорящего (включая язык тела), сопереживание его чувствам и мыслям; • направленность внимания исключительно на процесс слушания – собственные мысли и чувства игнорируются Данный уровень требует проявления слушателем вербального и невербального подтверждения того, что он действительно слушает. Главное внимание уделяется пониманию, выражению заботы и сочувствия
2. Мы слышим слова, но на самом деле не слушаем	Люди, слушая партнера, не воспринимают всей глубины сказанного, оставаясь как бы «на поверхности общения». Они пытаются услышать, что говорит собеседник, но не предпринимают попыток понять его намерения. На этом уровне слушатели стараются слушать, опираясь на логику, больше сосредоточиваясь на содержании информации, чем на чувствах, оставаясь при этом эмоционально отчужденными от акта общения. У говорящего при таком уровне слушания может сложиться обманчивое впечатление о том, что его слушают и понимают
3. Слушание с временным отключением	Слушающий как бы слушает и не слышит, отдавая себе некоторый отчет в происходящем, но в основном он сосредоточен на себе. Иногда при этом человек следит за темой обсуждения «краем уха», ловя лишь момент, чтобы высказаться самому. Задумавшись о чем-то постороннем, или заранее готовя возражения и советы, он теряет нить разговора. Такой собеседник скорее заинтересован в процессе говорения, чем слушания. Слушание этого уровня – это пассивный процесс без реакции на сказанное

Следует отметить, что большинство людей в разное время и в течение дня слушают на различных уровнях, однако каждый должен стремиться выработать в себе умения и навыки слушать на первом уровне (слушание-сопереживание), так как это самое перспективное слушание. Психологи предлагают совершенствовать навыки активного слушания следующими способами:

1. Стремитесь найти в услышанном что-то полезное и интересное для себя. Если Вы положительно относитесь в теме разговора, то всегда можете услышать нечто такое, что может расширить Ваш кругозор. В любом обсуждении всегда присутствует что-то, что раньше или позже Вам пригодится. Одним из аспектов умения активно слушать является анализ и сортировка собственных представлений. Что из сказанного я могу применить? Как это соотносится с тем, что мне уже известно? Что я могу предпринять?

2. *Берите инициативу на себя.* Попробуйте определить, что известно говорящему. Посмотрите на него и сосредоточьтесь на сказанном, стараясь сделать все возможное, чтобы создать атмосферу беседы с глазу на глаз. Если внешний вид на личность говорящего Вас отвлекает, постарайтесь его не замечать. Главное – это основная идея, заключенная в воспринимаемых Вами словах. Стимулируйте говорящего своим вниманием и выражением интереса. Продемонстрируйте свой интерес путем вставок типа «да-да», «а как насчет...» и т. п.

3. *Слушая, работайте.* Активное слушание требует от человека определенных затрат энергии. Если предмет обсуждения известен заранее, подготовьтесь – прочитайте соответствующие материалы, сформулируйте свою точку зрения. После этого слушайте активно и энергично.

4. *Сосредоточьте свое внимание на основных мыслях и идеях.* Для этого следует прислушаться к говорящему. Отмечайте основные идеи по мере их представления собеседником, отделяйте факты от принципов, идеи от примеров, а доказательства от домыслов.

5. *Конспектируйте.* Улучшить способность запоминать и усваивать материал помогают краткие записи, которые помогут обдумать некоторые моменты и использовать их в дальнейшем.

6. *Не отвлекайтесь на внешние обстоятельства.* Постарайтесь сделать все, чтобы никакие помехи не могли отвлечь Вас от собеседника.

7. *Воздерживайтесь от возражений.* Не позволяйте эмоциональным словам и выражениям взять верх над Вами. Научитесь распознавать те выражения, которые доводят Вас до той стадии, когда вы перестаете слушать собеседника и готовите свои возражения ему. Проанализируйте причины,

по которым эти слова задевают Вас. Воздерживайтесь от «приговоров» до тех пор, пока детально не поймете, на чем делает акцент собеседник.

8. *Задавайте вопросы, чтобы выяснить, насколько точно Вы понимаете сказанное.* Для того, чтобы избежать «психологической глухоты», не занимайте позицию обвинителя, не ищите, что именно было сказано неправильно. Постарайтесь прояснить для себя значение отдельных слов или формулировок путем перефразирования сказанного своими словами.

9. *Обратите скорость мышления себе на пользу.* Сосредоточьтесь на том, о чем говорит выступающий. Резюмируйте сказанное. Вы должны решить для себя, насколько собеседнику удалось обосновать свои суждения и насколько Вы их разделяете. Составьте мысленное обобщение по каждой из отдельных тем по мере их развития, сравнивайте их и противопоставляйте, оценивайте доводы говорящего.

10. *Регулярно практикуйтесь в овладении умением слушать.* Тренируйтесь слушать и конспектировать незнакомый или сложно воспринимаемый на слух материал, требующий от Вас максимального умственного напряжения. Это один из наиболее простых способов получить необходимые для Вас информацию и идеи.

11. *Анализируйте невербальные сигналы.* Следует быть терпимым и восприимчивым к чувствам собеседника. Для этого необходимо задать себе вопрос: «Почему он говорит именно это, что имеет в виду? Попробуйте «прочитать между строк» и найти скрытое значение сказанного. Попытайтесь понять, о чем свидетельствуют невербальные сигналы: мимика, жестикуляция, позы собеседника.

12. *Оценивайте и критикуйте содержание сообщения, а не поведение собеседника.* Перед тем как вынести свой приговор, выслушайте собеседника полностью. Восприятие содержания сообщения гораздо важнее, чем оценка внешности собеседника, поэтому не позволяйте себе отвлекаться на манеру речи, голос, личность или внешний вид выступающего.

Слушая собеседника, стремитесь избегать некоторых распространенных ошибок[1]:

Не притворяйтесь слушающим, так как это грозит быстрым разоблачением: отсутствие интереса и скука неминуемо проявятся в мимике или жестах, а притворство в таком случае оскорбит собеседника. Гораздо луч-

[1] Социальная психология и этика делового общения: учеб пособие для вузов / под общ. ред. Н. Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1995. С. 52–53.

ше откровенно признаться, что в данный момент Вы не можете слушать (сошлитесь на недомогание, занятость и т. д.).

Не перебивайте без надобности. Большинство людей перебивает друг друга неосознанно. Руководители чаще перебивают подчиненных, мужчины чаще перебивают женщин. Если Вы кого-то перебили, постарайтесь тут же восстановить ход мыслей собеседника.

Не делайте поспешных выводов. Проявившаяся субъективная оценка заставит собеседника занять оборонительную позицию, что сразу возведет преграду для конструктивного общения.

Не попадайтесь на поспешных возражениях. Когда Вы мысленно не соглашаетесь с каким-то доводом, то обычно тут же начинаете формулировать возражение, т. е. перестаете слушать дальнейшее и ждете очереди высказаться. Затем, ворвавшись в спор, Вы настолько увлекаетесь обоснованием своей точки зрения, что не слышите, как собеседник давно говорит вам: «Это и есть то, что я пытаюсь Вам сказать». Поэтому выслушайте оппонента внимательно и до конца, а затем излагайте возражения.

Не задавайте одновременно слишком много вопросов. Это подавляет собеседника, отнимает у него инициативу, вынуждает занять оборонительную позицию.

Не претендуйте на эмоциональную проницательность, например, говоря: «Я прекрасно понимаю Ваши чувства». Это сужает доверие к Вам. Лучшим свидетельством того, что Вы внимательно слушаете собеседника, будут замечания: «Вы чем-то разочарованы», «Это очень обидно» и т. п.

Не давайте непрошеных советов. Такие советы обычно дают люди, не способные оказывать реальную помощь. Прежде всего необходимо установить, что хочет собеседник: совместно поразмышлять или получить конкретную информацию.

«Эффективное» и «неэффективное» слушание

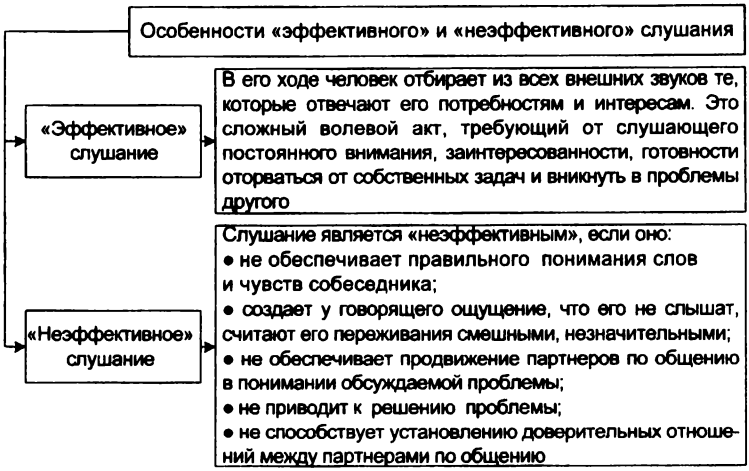
В научном плане можно говорить об «эффективном» и «неэффективном» слушании (рисунок).

«Эффективному» слушанию препятствует ряд факторов:

• огромный объем речевой информации, который обрушивается на человека ежедневно и не позволяет ему одинаково внимательно воспринимать все устные сообщения;

• погруженность в собственные заботы, которые имеют для человека большую важность, чем сообщения других людей;

• физиологические причины – человек думает быстрее, чем говорит. Поэтому, когда кто-то говорит, наш мозг большую часть времени свободен и отвлекается от речи говорящего.



Особенности «эффективного» и «неэффективного» слушания

Для успешной деятельности человеку очень важно быть хорошим собеседником и внимательным слушателем. Как достичь этого?

Обратимся к советам практиков, предлагающим приемы «эффективного слушания» (по И. Атватеру)[1].

Выявляйте свои привычки слушания, сильные и слабые стороны, характер допускаемых ошибок. Не слишком ли быстро Вы судите о людях? Часто ли Вы перебиваете собеседника? Какие помехи общения характерны для Ваших ответов? Какие из них наиболее часто повторяются? Знание своих привычек – первый шаг к совершенствованию.

Не уходите от ответственности за общение. Помните, что в общении участвуют как минимум два человека, которые попеременно говорят и слушают. Старайтесь показать собеседнику, что Вы действительно слушаете и понимаете его. Если Вам не ясно, о чем говорит собеседник, дайте ему об этом знать уточняющими вопросами, активными эмоциями.

[1] См.: *Панфилова А. П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб.: Знание, 2004. С. 72.

Будьте внимательны. Умейте поддерживать с собеседником визуальный контакт, но без назойливости или пристальных взглядов (что подчас принимается за враждебность). Следите, чтобы Ваши позы и жесты говорили о том, что Вы слушаете собеседника. Помните, что партнер хочет общаться с внимательным собеседником.

Умейте сосредоточиваться на том, что говорит собеседник. Это требует определенных усилий, поскольку сосредоточенное внимание удерживается недолго (менее одной минуты). Старайтесь до минимума свести ситуационные помехи (телефон, телевизор). Не допускайте «блуждания» мыслей.

Старайтесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника. Помните, что люди передают свои мысли и чувства «закодированными», в соответствии с принятыми социальными нормами.

Умейте быть наблюдательными. Следите за неречевыми сигналами говорящего, поскольку на эмоциональное общение приходится большая часть взаимодействия. Следить следует за выражением лица собеседника: как он смотрит на Вас, как поддерживает контакт, как сидит или стоит, как ведет себя во время разговора. Соответствуют ли неречевые сигналы собеседника его речи или противоречат ей?

Высказывайте одобрительную реакцию по отношению к собеседнику. Чем больше говорящий чувствует одобрение, тем точнее он выражает то, что хочет сказать. Любая отрицательная реакция с Вашей стороны вызовет у говорящего защитную реакцию, чувство неуверенности, настороженность.

Прислушайтесь к самому себе. Ваши озабоченность и эмоциональное возбуждение мешают слушать партнера. Если его речь и поведение затрагивают Ваши чувства, постарайтесь выразить их: это прояснит ситуацию, Вам станет легче слушать собеседника.

Действие – лучший ответ собеседнику. Помните, что часто цель собеседника – получить от Вас что-то реальное, изменить Ваше мнение или же заставить Вас сделать что-либо.

Виды слушания

Постоянный и эффективный обмен информацией является залогом достижения любой организацией или фирмой поставленных целей. Важность коммуникации в деловом взаимодействии невозможно переоценить. Умение точно выражать свои мысли и умение слушать – важные составля-

ющие коммуникативной стороны общении. Американский исследователь общения Г. Келли выделяет четыре основных вида слушания: нерефлексивное (пассивное), рефлексивное (активное), критическое и эмпатическое.

Нерефлексивное (или пассивное) слушание предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней.

Умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями, репликами, комментариями, демонстрируя при этом доброжелательность и поддержку, облегчает для говорящего процесс самовыражения и помогает слушающему человеку лучше понять смысл передаваемой информации, уловить, что стоит за словами.

Нерефлексивное слушание полезно в тех случаях, когда партнеру в силу каких-то причин бывает трудно изложить свои проблемы. Полезно рефлексивное слушание и при общении с человеком, который выше нас по статусу. Часто люди не решаются высказаться перед своим начальством из-за боязни подвергнуть опасности свои отношения с ним или работу. К сожалению, многие руководители, чувствуя себя с подчиненными достаточно свободно, часто перебивают собеседника, общение становится при этом как бы односторонним. Руководители при этом слышат то, что им хочется услышать, забывая, что «подпевалы» значительно опаснее, чем те, кто постоянно задает вопросы или возражает.

Нерефлексивное слушание нередко побуждает собеседника сказать гораздо больше, чем он хотел, поделиться дополнительной информацией. Приемы нерефлексивного слушания целесообразно применять в следующих случаях:

- собеседник горит желанием высказать свое отношение к чему-либо или выразить свою точку зрения;
- при приеме на работу *(«Что в Вашей работе Вам больше всего нравится?»; «Почему Вы хотите работать у нас?»);*
- при проведении коммерческих переговоров, в сфере торговли и услуг при выяснении потребностей клиентов;
- собеседник хочет обсудить наболевшие вопросы;
- собеседник испытывает трудности в выражении своих забот и проблем *(«Вас что-нибудь беспокоит?»; «Вы чем-то опечалены?»);*
- собеседник сдерживает свои эмоции, разговаривая с человеком, занимающим более высокое положение.

Приемы нерефлексивного слушания показывают собеседнику, что им интересуются, хотят знать его мнение и чувства. Очень часто люди, пе-

реживающие эмоциональные кризисы, ищут в собеседнике «резонатора», а не советчика. Исследования показали, что дисциплина и моральный дух выше в тех коллективах, где руководитель чаще выслушивает жалобы и горести своих подчиненных.

Подача собеседнику сигналов, полное внимание к нему осуществляются:

• репликами: *«Да, продолжайте, пожалуйста...»; «Приятно это слышать»; «Да-да»; «Это точно подмечено»; « Понимаю Вас ...»;*

• уточнениями: *«Не могли бы Вы привести пример?»; «Не смогли бы Вы повторить?»; «Поясните, пожалуйста»;*

• буферными фразами: *«Вас что-нибудь беспокоит?»; «Вы, наверное, хотите поделиться своими соображениями»; «Вы чем-то встревожены?»; «Что-то случилось?»;*

• активной позой, предполагающей, что слушание происходит с выразительной мимикой, жестикуляцией (например, утвердительный наклон головы);

• «зеркальным отражением чувств» собеседника.

Рефлексивное (активное) слушание представляет собой процесс расшифровки смысла сообщений.

При этом виде слушания осуществляется такая организация коммуникации, при которой партнеры лучше понимают друг друга: все более осмысленно высказываются, проверяют и уточняют свое понимание, совместно выясняют степень его адекватности. При активном слушании с говорящим человеком устанавливается обратная связь, которая позволяет устранить преграды, избежать искажения информации, продемонстрировать сопереживание, сочувствие, желание помочь.

Рефлексивное слушание незаменимо в ситуации конфликта, когда собеседник ведет себя агрессивно или демонстрирует свое превосходство, во время деловых переговоров, в ситуации общения, когда партнер равен Вам. Выяснить реальное значение сообщения помогают рефлексивные ответы, среди которых выделяют выяснение, перефразирование, резюмирование и отражение чувств.

Выяснение. Это прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов. Просьба дать дополнительные пояснения направлена на то, чтобы облегчить понимание, обратить внимание говорящего на то, что он выражается не совсем точно.

При трудностях восприятия информации полезно использовать следующие фразы: *«Что Вы имеете в виду?»; «Не могли бы Вы на конкрет-*

ном примере пояснить это?»; «Весьма сожалею, но я не все понял, разъясните, пожалуйста....»; «Если я Вас правильно понял, то...»; «Может быть, Вы сформулируете это иначе...».

Проясняющие вопросы позволяют обоим собеседникам уточнить многие тонкости и детали, упущенные в разговоре

Перефразирование (эхотехника) – это мысль, высказанная иначе.

Сущность этого приема состоит в том, что человек возвращает собеседнику его же высказывания (одну или несколько фраз), переформулировав их своими словами. Ключевые фразы: *«Как я понял Вас...»; «Вы думаете, что...»; «Значит, с Вашей точки зрения, если я Вас правильно понял...»; «Иными словами, Вы считаете...».*

Перефразирование дает говорящему возможность увидеть, что его слушают, понимают, и внести коррективы в сообщение, если понимают неправильно.

Резюмирование – это подведение итогов, выделение главной мысли, воспроизведение слов партнера в сокращенном виде. Резюмирующие высказывания помогают соединить фрагменты разговора в смысловое единство.

Резюме следует формулировать своими словами, используя, например, такие вступительные фразы: *«Вашими основными идеями, как я понял, являются...»; «Если теперь подытожить сказанное Вами, то...»; «Итак, если я Вас правильно понял, Ваша основная мысль сводится к следующему...»; «Обобщая то, что Вы сказали...».*

Такой способ установления обратной связи особенно уместен на деловом совещании, переговорах, круглом столе, в ситуациях, когда прения и дебаты затянулись, высказано много точек зрения, конструктивных предложений и необходимо восстановить суть проблемы, подытожить сказанное.

Отражение чувств. Здесь основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний. Особенно важно использовать этот прием в тех случаях, когда заметно несоответствие между тем, что человек говорит, и невербальными сигналами, которые он демонстрирует.

Отражение чувств помогает и говорящему человеку более четко и точно осознать свое эмоциональное состояние (правда, это возможно лишь в ситуации самоконтроля). Ответ или эмоциональная реакция на чувства других очень важны для взаимопонимания. Человек проявляет эмоции тогда, когда информация для него особенно значима. Даже если он не разделяет чувств собеседника, целесообразно продемонстрировать ему свое сочувствие и понимание.

Человек может показать собеседнику, что понимает и разделяет его чувства, при помощи фраз: *«Вероятно, Вы чувствуете...»; «Вы несколько расстроены...»; «Представляю, как Вам тяжело...»; «Я понимаю Ваши чувства, но не разделяю их, потому что...».*

Критическое слушание. При таком виде слушания участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения, а потом делает попытку его понимания. Критическое слушание бывает полезным на деловом совещании, дискуссии, конференции, т. е. там, где обсуждаются решения, проекты, идеи, новый опыт. Оно малоперспективно там, где обсуждается новая информация, сообщаются новые знания, например на лекции, информационном докладе. Установка на отторжение информации не позволяет человеку прислушаться к ней, требует акцентирования внимания только на том, что подтверждает нежелательность слушания. В результате все ценное остается без внимания, интерес к информации отсутствует, человек просто теряет время и остается неудовлетворенным.

Эмпатическое слушание позволяет переживать те чувства, которые переживает собеседник, отражать эти чувства, понимать эмоциональное состояние собеседника и разделять его.

При эмпатическом слушании не дают советов, не стремятся оценить собеседника, не критикуют и не поучают его. Эмпатическое слушание – более интимный вид общения, чем рефлексивное слушание. Эмпатическое слушание дает другому человеку облегчение и открывает ему новые пути для понимания самого себя.

Эмпатическое слушание особенно ценно при устранении разногласий и урегулировании конфликтов. Не следует использовать приемы эмпатического слушания в том случае, если у вас нет желания помочь человеку, а также если вы «в цейтноте» (этот вид слушания требует времени).

В структуре эмпатического высказывания исключены речевые обороты, в которых содержатся оценка, требование, совет, желание управлять поведением собеседника, например: *«Вы должны сделать...»; «Вы совершили большую ошибку...»; «Вы неправы...».* Эмпатическое высказывание опирается на безоценочную обратную связь. При этом важно вводить фразы, допускающие коррекцию сказанного. Например, *«Если я не ошибаюсь...»;«Возможно...»; Вероятно...».*

Итак, эмпатия – единственная и самая важная установка для совершенствования нашего умения слушать, общаться и улучшения деловых от-

ношений с другими. Одна из профессиональных задач руководителя в деловом общении – пробуждение доверия. Доверие возникает, если собеседник убежден в честности, справедливости, откровенности, доброжелательности руководителя.

Существуют определенные правила эмпатического слушания, применение которых позволит вам стать компетентным слушателем, а, следовательно, и компетентным коммуникатором[1]:

1. Необходимо настроиться на слушание: на время забыть о своих проблемах, освободить душу от собственных переживаний и постараться отойти от готовых установок и предубеждений относительно собеседника. Только в этом случае Вы сможете понять, что чувствует Ваш собеседник, «увидеть» его эмоции.

2. В своей реакции на слова партнера Вы должны в точности отразить переживание, чувство, эмоцию, стоящие за его высказыванием, но сделать это так, чтобы продемонстрировать собеседнику, что его чувство не только правильно понято, но и принято вами.

3. Необходимо держать паузу. После Вашего ответа собеседнику обычно надо помолчать, подумать, чтобы разобраться в своем переживании.

4. Необходимо помнить, что эмпатическое слушание не является интерпретацией скрытых от собеседника тайных мотивов его поведения. Надо только отразить чувство партнера, но не объяснять ему причину возникновения этого чувства. Замечания типа: *«Да, это у тебя от того, что ты просто завидуешь своему другу»* или *«На самом деле тебе хотелось бы, чтобы на тебя все время обращали внимание»* не могут вызвать ничего, кроме ответной агрессии и защиты.

5. В тех случаях, когда партнер возбужден и беседа складывается таким образом, что партнер говорит «не закрывая рта», а Ваша беседа носит достаточно доверительный характер, вовсе не обязательно отвечать развернутыми фразами, достаточно просто поддерживать партнера междометиями типа *«да-да»*, *«угу»*, короткими фразами, кивать головой или повторять его последние слова.

6. Методика эмпатического слушания применима только в том случае, когда человек сам хочет поделиться какими-то переживаниями.

---

[1] *Фомин Ю. А.* Указ. соч. С. 326–327.

Обратная связь в межличностном взаимодействии

Обратная связь – это вербальные и невербальные сообщения, которые человек намеренно или ненамеренно посылает в ответ на сообщение другого.

Обратная связь – это техника и приемы получения информации о партнере по общению, используемые собеседником 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.

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.

Умение использовать обратную связь в общении является одним из важнейших моментов, входящих в процесс коммуникации и структуру коммуникативных способностей человека. Среди видов обратной связи выделяют оценочную и безоценочную обратную связь.

Оценочная обратная связь – это сообщение своего мнения, своего отношения к тому, о чем идет речь. Оценки могут быть положительными (*«Здорово это у тебя получается»*) или отрицательными (*«Ну и что за чушь ты несешь»*).

Позитивная оценочная обратная связь выполняет функцию поддержки «Я-концепции» партнера и сложившихся с ним межличностных отношений.

Негативная оценочная обратная связь выполняет корректирующую функцию, направленную на устранение нежелательного поведения, изменение или модификацию отношений.

Структура оценочной обратной связи предполагает использование оборотов, которые указывают на то, что речь идет о собственном мнении человека: *«Мне кажется...»; «На мой взгляд...»*. Если такие обороты отсутствуют, а оценка высказана вполне определенно и открыто, то высказывание приобретает статичный характер, часто воспринимается как грубость или хамство и вызывает у собеседника психологическую защиту. Из-за этого отношения становятся напряженными или даже разрушаются (*«Какая глупость!»; «Ну ты и эгоист»; «Тряпка»*)

Безоценочная обратная связь – это вид обратной связи, которая не содержит нашего отношения к обсуждаемому вопросу.

Человек использует ее, когда хочет больше узнать о чувствах собеседника или помочь ему сформулировать мысли по конкретному поводу, при этом прямо не вмешиваясь в его действия. Эти цели достигаются посредством таких приемов, как выяснение, перефразирование, резюмирование и отражение чувств.

Обратную связь рассматривают как в широком (в качестве одного из основных принципов такой сложной функциональной системы, как организация), так и в узком смысле (как необходимый компонент коммуникативного процесса).

Кроме того, обратная связь может осуществляться как вертикально (начальник – подчиненный), так и горизонтально – между занимающими примерно равное положение работниками.

Руководитель вряд ли может решать поставленные задачи, не имея достаточной информации о происходящем в подразделении, о действиях своих подчиненных.

Обратная связь – это двухсторонний процесс, который включает в себя два главных компонента:

• подчиненные регулярно сообщают руководителю о том, как выполняются те или иные задачи, какие трудности возникают в процессе решения задач;

• руководитель, основываясь на результатах анализа, своевременно вносит необходимые коррективы в ход работы, оценивает и направляет работу своих подчиненных.

Используя обратную связь, руководитель лучше понимает, как следует строить отношения с другими людьми, может усовершенствовать свои навыки работы с группой, преодолеть трудности человеческого общения.

Специалисты в области психологии управления предлагают рассматривать следующие характеристики эффективной обратной связи в организационном взаимодействии[1].

1. Эффективная обратная связь конструктивна. Именно благодаря обратной связи получателю сообщается полезная для него информация, идея. Это означает, что исполнитель получает информацию о том, как и каким образом следует выполнять задачу, а не о том, как ее делать не следует.

2. Эффективная обратная связь позволяет быстро и точно установить, в чем заключается проблема и что необходимо предпринять для ее устранения.

---

[1] *Вересов Н. Н.* Указ. соч. С. 162.

3. Эффективная обратная связь основывается не столько на оценке сделанного (хорошо или плохо), сколько на изложении того, что должно (или не должно) быть сделано. Обратная связь ориентирует человека на то, что должно быть сделано и как, и происходит это до, а не после того, как дело сделано.

4. Эффективная обратная связь характеризуется своевременным поступлением нужной информации к работнику, что дает возможность внести улучшения в его деятельность.

5. Эффективная обратная связь полезна человеку только в той степени, в которой она предоставляет ему возможности и способы улучшения его работы.

6. Эффективная обратная связь основана на том, что члены коллектива проявляют желание и готовность принять ее. При отсутствии желания и готовности эффективная обратная связь становится невозможной.

Успех в общении вообще и в деловом общении в частности во многом зависит от умения использовать приемы формирования обратной связи (следует помнить, что обратная связь является компонентом любого коммуникативного процесса).

Используйте прием «Я-утверждение» и «Вы-утверждение».

Что же такое ***«Я-утверждение»***? Прочтите, пожалуйста, два высказывания и попытайтесь увидеть в них различия.

Первое: *«Вы никогда не учитываете того, что я хочу. Вы всегда поступаете по своему усмотрению».*

Второе: «*Когда Вы принимаете решение за нас обоих, не спрашивая моего мнения, я чувствую обиду, и мне кажется, что Вас не интересует моя точка зрения. Мне бы хотелось, чтобы мы совместно обсуждали эти вопросы и при их решении учитывали желание обоих».*

Несмотря на то, что второе из приведенных высказываний кажется громозким, оно психологически более эффективно. Второе высказывание – пример сообщения от первого лица, которое и называется «Я-утверждением». «Я-утверждения» позволяют честно констатировать, что Вы чувствуете по данному поводу, и изложить это так, что у Вашего партнера возникает подсознательное желание услышать или даже послушать Вас.

«Я-утверждения» рекомендуются в тех случаях, когда Вы даете отрицательную эмоциональную оценку поведению, которое Вам не нравится или Вас беспокоит, и высказываете это вслух. «Я-утверждения» подразумевают, что Ваше мнение может быть ошибочным, а это позволяет и Вам, и Вашему собеседнику, что называется, «сохранить лицо».

«Вы-утверждение» субъективно воспринимается как обвинение, нападение, оно ставит собеседника перед необходимостью защищаться или нападать в ответ. «Я-утверждение», наоборот, выглядит как предположение, как своеобразное приглашение к сотрудничеству. Из этого следует, что «Вы-утверждения» по сути своей деструктивны, они разрушают контакт, а «Я-утверждения» – конструктивны, они сохраняют и укрепляют контакт.

Если Вы излагаете содержание «Вы-утверждения», выражающего то, что Вы хотите от другого человека, в форме «Я-утверждения», то это почти всегда приводит к установлению положительного контакта.

В табл. 5.2 приведен сравнительный анализ «Вы-утверждения» и «Я-утверждения».

Практически любое «Вы-утверждение» можно перевести в форму «Я-утверждения». Как это сделать? Для этого следует обратиться к структуре «Я-утверждения», которое выглядит следующим образом.

1. Фраза начинается с описания поведения другого человека, которое Вас не удовлетворяет.

2. Затем следует описание Ваших рациональных или эмоциональных реакций на это поведение.

3. Далее объясняется, почему данное поведение составляет затруднение для Вас.

4. Заканчивается сообщение пожеланиями того, чего бы Вы хотели.

Таблица 5.2

Сравнительный анализ приемов «Вы-утверждение» и «Я-утверждение»[1]

«Вы-утверждение»	«Я-утверждение»
1	2
Вы не сдержали свое слово	Я сожалею, что не вижу обоюдного понимания важности
Вы опять повторили ту же ошибку	Когда Вы допускаете повторную ошибку, я чувствую за собой вину, что не нашел времени объяснить Вам причины ваших прошлых упущений. Очень хотелось бы, чтобы в будущем мы с Вами не допускали подобных ошибок

[1] Психология делового общения: хрестоматия. С. 192.

Окончание табл. 5.2

1	2
Вы плохо составили отчет	Когда Вам не удается качественно подготовить отчет, я бываю очень обеспокоен этим. Я бы хотел, во избежание рекламации на нашу продукцию, чтобы каждый сотрудник нашей команды лучше выполнял свои обязанности
Вы постоянно повышаете на меня голос	Когда на служебном совещании Вы иногда повышаете на меня голос, мне бывает очень неловко. Я бы хотел, чтобы Вы этого не делали

Специалисты в области делового общения предлагают ознакомиться с правилами эффективной обратной связи[1].

1. ***Отвечайте партнеру на языке «Я-утверждения».*** Формулируйте вашу реакцию на слова собеседника через описание переживаемых чувств и мыслей: *«Я думаю, что...»; « Мне кажется...»; «У меня такое ощущение...».* «Вы-утверждение» в ситуации слушания менее эффективно, в нем порой содержится неконструктивный элемент оценки другого человека, что может привести к конфронтации, например: *«Думаю, что вы заблуждаетес, (ошибаетесь, не понимаете ситуацию)»* и т. п.

2. ***Обратная связь «здесь и теперь».*** Важное условие эффективной обратной связи – ее неотсроченность. Человек, порой затаив обиду, вынашивая ее несколько дней, в конце концов разражается гневной тирадой и встречает в ответ удивленную реплику: *«Я тебе это говорил? Этого не могло быть. Тебе это показалось».* Отсроченная информация, имеющая межличностный характер, действительно может быть искажена фактором времени.

3. ***Обратная связь по конкретному вопросу.*** Отражать следует конкретные чувства и понимание именно той информации, о которой идет речь в данный момент, обращаться нужно к конкретному человеку, к его высказываниям и мыслям, а не к людям вообще.

4. ***Исходная установка – корректность и доброжелательность.*** Прежде чем говорить (тем более обвинять, упрекать и т. п.) спросите себя: «Для чего я это делаю?» Может быть, Вы просто самоутверждаетесь

[1] *Панфилова А. П.* Указ. соч. С. 61.

за счет другого человека, удовлетворяя свою потребность в доминировании. Вспомните о том, что такая потребность часто возникает как следствие тщательно скрываемой неуверенности в себе. Помните, у Вашего собеседника тоже есть потребности, интересы и желания. Если Вы говорите с желанием обидеть (пусть даже неосознанно), человек это мгновенно почувствует, и Ваши слова приведут либо к тому, что он «закроется», либо к ответной агрессии.

5. ***Обратная связь – по потребности партнера.*** Спросите себя: «Нужны ли мои слова собеседнику? Значимо ли для него мое мнение? Может быть, он меня ни во что не ставит и все мои усилия пропадут впустую?». Ожидание обратной связи от Вас может быть выражено как вербально *(«А что я мог поделать?»; «А как бы ты поступил на моем месте?»)*, так и невербально (мимикой, жестами, взглядом).

Из всего этого следует, что успех общения вообще и делового общения в частности во многом будет зависеть от умения (на уровне навыков) использования приемов формирования эффективной обратной связи. Только тот станет лидером в коммуникативном взаимодействии, кто способен взять на себя инициативу в формировании обратной связи.

Для оптимизации общения практики предлагают воспользоваться следующими правилами подачи обратной связи[1]:

- говорите о поведение партнера, а не о его личности;
- говорите больше о своих наблюдениях, а не о заключениях, к которым Вы пришли;
- давайте больше описаний, меньше оценок;
- описывая поведение другого человека, старайтесь чаще пользоваться категориями типа «*в большей или меньшей степени*», а не типа «*ты всегда...*» или «*ты никогда...*»;
- говорите больше о том, что происходит сейчас или было недавно; не упоминайте далекое прошлое;
- старайтесь давать как можно меньше советов, лучше высказывайте свои соображения, как бы делясь мыслями и информацией с партнером;
- выделяйте то, что может другому помочь, что он мог бы при желании изменить, а не то, что дает разрядку Вам самим;
- не давайте обратную связь слишком большими порциями – иначе партнер не успеет все осмыслить;

---

[1] *Шевандрин Н. И.* Указ. соч. С. 133.

• выбирайте подходящее время, место и ситуацию;

• помните о том, что подача обратной связи – серьезная работа, требующая сосредоточенности, смелости, уважения к себе и другим.

Для тех, кто воспринимает обратную связь, психологи советуют придерживаться следующих правил поведения:

• сначала выслушайте до конца партнера, не поддаваясь искушению выработать по ходу слушания контраргументы;

• для преодоления излишней эмоциональной вовлеченности целесообразно по возможности своими словами пересказать то, что услышали;

• не забывайте, что партнер представляет только самого себя, а не человечество в целом и его сведения о Вас не могут быть полными;

• учитывайте что из полученной обратной связи не должно автоматически вытекать намерение изменять свое поведение;

• помогайте партнеру в его трудной задаче, помогите ему рисковать.

Типология слушателей

Чтобы не совершать поведенческих ошибок, полезно знать, к какому типу характера принадлежит собеседник. Поэтому имеет смысл рассмотреть основные психологические типы собеседников и наиболее целесообразную тактику общения с каждым из них (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Поведение с собеседниками различных психологических типов

Тип собеседника	Характеристика типа	Тактика общения
1	2	3
Позитивный человек	Самый приятный тип собеседника, добродушный и трудолюбивый. С таким деловым партнером можно спокойно провести беседу и подвести итоги	Вместе выяснить и завершить рассмотрение отдельных вопросов Следить за тем, чтобы остальные участники беседы разделили его позитивный подход к решению проблемы В спорных случаях и критических ситуациях искать помощи и поддержки именно у собеседников этого типа

Продолжение табл. 5.3

1	2	3
Вздорный человек	Часто выходит за рамки деловой беседы Своей позицией и подходом он смущает собеседников, неосознанно провоцирует их на то, чтобы они не соглашались с его аргументами и выводами	Обсудить с ним возможные спорные моменты (если они известны) до начала беседы Не терять хладнокровия и уверенности в собственной компетентности Следить за тем, чтобы (по возможности) при принятии решения учитывались его предложения Привлечь его на свою сторону В экстремальных случаях настоять на том, чтобы беседа была приостановлена, а позднее, когда атмосфера станет менее напряженной, продолжить ее
Всезнайка	Думает, что все знает наилучшим образом, обо всем у него есть свое мнение. Он всегда требует слова	Посадить его рядом с позитивным собеседником или с собой Время от времени деликатно напоминать ему, что другие тоже должны высказаться Предоставить ему возможность резюмировать, сформулировать промежуточные решеня Иогда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить кто-нибудь из участников беседы
Болтун	Часто и без всякой видимой причины прерывает ход беседы	Как и «всезнайку», его следует посадить поближе к ведущему переговоры или к другой авторитетной личности

Продолжение табл. 5.3

1	2	3
	Не обращает внимания на время, которое тратят все участники беседы на выслушивание его пространных высказываний	Когда он начнет отклоняться в сторону, его нужно тактично остановить и спросить, в чем он видит связь с предметом беседы Спросить поименно участников беседы, каково их мнение В случае необходимости ограничить время отдельных выступлений и всей беседы
Трусишка	Для него характерна неуверенность в себе при публичных выступлениях. Он охотнее промолчит, боясь сказать что-нибудь такое, что, по его мнению, может выглядеть глупо или даже смешно	Задавать ему несложные информативные вопросы Продемонстрировать доброжелательность, заинтересованность, чтобы он развил свое замечание или предложение Помогать ему формулировать мысли Решительно пресекать любые попытки насмешек, саркастических высказываний в его адрес Специально благодарить его за любой вклад в беседу и делать это тактично
Хладнокровный неприступный собеседник	Замкнут. Часто чувствует себя и держится отчужденно, не включается в ситуацию беседы, так это кажется недостойным его внимания и усилий	Любым способом заинтересовать его в участии в обсуждении проблемы Предложить ему высказаться по теме беседы, проявив интерес к его мнению В перерывах и паузах попытаться выяснить причины такого поведения
Незаинтересованный собеседник	Его совсем не интересует тема беседы. Он бы охотнее ее «проспал»	Необходимо стремиться вовлечь его в беседу, задавая ему информативные вопросы

Окончание табл. 5.3

1	2	3
		Придать теме беседы интересную и привлекательную форму Задавать ему стимулирующие вопросы Попытаться выяснить, что интересует лично его
«Важная птица»	Такой собеседник не выносит критики – ни прямой, ни косвенной Он чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных собеседников	Нельзя позволять ему разыгрывать роль гостя в беседе Нужно незаметно предложить и дать ему возможность занять равноправное с остальными участниками переговоров положение Не допускать никакой критики в адрес присутствующих или отсутствующих руководителей и других лиц
Почемучка	Кажется, этот собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы, независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманы	Все его вопросы, относящиеся к теме беседы, задавать всем собеседникам, а если он один, то переадресовывать вопрос ему самому Без промедления признать его правоту, если нет возможности дать ему нужный ответ

Методика 1

Тест «Умеем ли мы слушать?»[1]

Шаг 1. Инструкция

Отметьте крестиками в бланке ответов номера тех утверждений, в которых описываемые ситуации вызывают у вас неудовлетворение, досаду или раздражение при беседе с любым человеком.

Бланк ответов

№ п/п	Утверждения	Ответ
1	2	3
1	Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить хотя бы слово	
2	Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы	
3	Собеседник никогда не смотрит в лицо во время беседы, и я не уверен, слушает ли он меня	
4	Разговор с партнером, который не смотрит в лицо во время беседы, кажется пустой тратой времени, так как создается впечатление, что он не слушает меня	
5	Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова	
6	Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги	
7	Собеседник постоянно отвлекает меня вопросами и комментариями	
8	Что бы я ни высказывал, собеседник всегда охлаждает мой пыл, одергивает	
9	Собеседник постоянно пытается опровергнуть меня	
10	Собеседник «передергивает» смысл моих слов, вкладывает в них иное содержание	
11	Собеседник заставляет меня защищаться, когда я выступаю в роли инициатора разговора	
12	Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал	
13	Собеседник, не дослушав меня до конца, перебивает меня, чтобы согласиться	

[1] *Батаршев А. В.* Указ. соч. С. 212–213.

Окончание таблицы

1	2	3
14	Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонними делами: играет ручкой, протирает стекла очков и т. п.	
15	Собеседник делает выводы вместо меня	
16	Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование	
17	Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая, будто изучая меня	
18	Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это создает чувство тревоги, обеспокоенности	
19	Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же	
20	Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает	
21	Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет различные истории, шуточки и анекдоты	
22	Собеседник часто смотрит на часы во время разговора	
23	Когда я обращаюсь к нему, он бросает все дела и смотрит на меня	
24	Собеседник ведет себя так, словно я мешаю ему делать что-то очень важное	
25	Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»	

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

Подсчитайте долю отмеченных ситуаций в процентах от общего числа. *Если она колеблется в пределах от 70 до 100 %* (18 и более утверждений), Вы плохой собеседник, вам необходимо работать над собой и учиться слушать.

Если она колеблется в пределах 40 – 70 % (10 – 17 утверждений), Вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям собеседника, и Вам еще не хватает некоторых достоинств хорошего слушателя; избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

Если отмеченные ситуации колеблются в пределах 10 – 40 % (4 – 9 утверждений), Вас можно считать хорошим собеседником, но иногда Вы отказываете партнеру в полном понимании. Постарайтесь вежливо повторить его вы-

сказывания, дайте ему раскрыть свою мысль полностью, приспосабливайте свой темп мышления к его речи, и общаться с Вами будет еще приятнее.

Если Вы набрали 0 – 10 % (до 3 высказываний), Вы отличный собеседник: Вы умеете слушать, ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

Тренинговые упражнения

Упражнение «Упражняемся в активном слушании»[1]

Цель. Определение характерных признаков типов реакций и приемов в момент активного слушания собеседника.

Задание 1. Обсудить коммуникативные качества, необходимые профессионалу.

Инструкция. Работа организуется в тройках по специальному алгоритму. Вся группа разделяется на подгруппы по три человека, и в каждой тройке предлагается обсудить коммуникативные качества, необходимые профессионалу (менеджеру). Нужно выбрать три самых важных качества и выработать общее мнение в тройке. Предлагается строго выдерживать алгоритм обсуждения: двое беседуют, третий контролирует использование частных приемов слушания. Затем участники меняются функциями. Обсуждение ведут представители триад.

Анализ задания:

1. Какие качества были выделены как основные?

2. Какими приемами активного слушания пользовались сами участники обсуждения?

3. Выделите непродуктивные техники слушания в момент обсуждения качеств менеджера.

Задание 2. Разрешив ситуацию, соотнести реакцию собеседника с имеющимися типами реакций: сопереживанием, потоком рекомендаций, критикой, просьбой о дополнительной информации. Записать результаты в предложенной схеме.

Ситуация 1

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

---

[1] *Морева Н. А.* Указ. соч. С. 156–159.

Тип реакции	Реакция
А	Мне кажется, что ты справляешься со своей работой отнюдь не так хорошо, как тебе кажется, иначе повысили бы тебя
Б	Всегда неприятно, когда должность, на которую метишь ты, занимает кто-то другой, особенно если ты чувствуешь, что твоя квалификация выше
В	А случалось ли что-то подобное с тобой раньше?
Г	Будь я на твоем месте, я бы рассказал начальнику, какая злость тебя обуревает

Ситуация 2

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

Тип реакции	Реакция
А	Мне кажется, у тебя такое ощущение, что тобой просто пользуются, и ты хочешь найти способ сказать начальнику о его поведении
Б	Будь я на твоем месте, я бы это с ним обсудила, нужно сказать ему, что ты чувствуешь
В	Если бы ты не позволяла вытирать о себя ноги, то сейчас ты бы могла говорить с ним на равных
Г	И что, твой начальник всегда вел себя с тобой так?

Сравните свои ответы с приведенными ниже:

Ситуация 1	*Ситуация 2*
А) Критика	А) Сопереживание
Б) Сопереживание	Б) Поток рекомендаций
В) Вопрос	В) Критика
Г) Совет	Г) Просьба о дополнительной информации

Задание 3

Инструкция. Разыграйте ситуации в парах, показав разные типы реакций (сопереживание, поток рекомендаций, просьбу о дополнительной информации, критику) а затем сравните свою интерпретацию с заданным образцом.

Ситуация 1

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

Ситуация 2

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

Образец высказываний на обыгрываемые ситуации:

Ситуация 1	
1. Сопереживание	Всегда противно чувствовать, что у тебя нет денег, чтобы заняться бизнесом, в котором можно добиться успеха
2. Поток рекомендаций	Что тебе нужно, так это обсудить все с менеджером банка
3. Просьба о дополнительной информации	О каком бизнесе идет речь?
4. Критика	А ты уверен, что сможешь развернуться в этом бизнесе?

Ситуация 2	
1. Сопереживание	Сменить сферу деятельности после пяти лет обучения в институте – решение непростое. Понимаю, что тебе нелегко на это решиться
2. Поток рекомендаций	Лучше бы тебе остаться на старом месте, ведь ты понятия не имеешь, что тебя ждет на новой работе
3. Просьба о дополнительной информации	А что привлекает на новой работе?
4. Критика	И ты полагаешь, что можно отправить эти пять лет псу под хвост?!

Задание 4

Инструкция. Работа организуется в парах: один – рассказчик, другой – слушатель. Партнерами выбирается тема для беседы, затем один из них начинает рассказ, а другой просто слушает, ничего не делая и никак не

реагируя на партнера. (Важное замечание! Собеседники не должны перейти на беседу, иначе задание теряет смысл). Затем партнеры меняются ролями, и содержание задания изменяется: теперь, наоборот, следует помогать партнеру в его рассказе, используя разные техники активного слушания.

Примерные темы беседы: «Профессиональные перспективы», «Планы на будущее» и т. п.

Анализ задания:

1. Слушание мешает или, наоборот, помогает рассказчику?

2. Что вам хотелось сделать, чтобы увидеть или услышать реакцию партнера?

3. Какими техниками пользовался слушатель, чтобы помочь рассказчику?

Анализ упражнения:

1. Система реагирования на услышанное – это интуитивная реакция или система приемов, используемая человеком намеренно?

2. Чего ждет от партнера по общению говорящий?

3. Каким образом в реальной жизни вы реагируете на слова собеседника? От чего это зависит?

Вопросы для самоконтроля

1. Чем отличается способность слушать от способности слышать?

2. Дайте краткую характеристику каждому уровню слушания.

3. Из всех способов совершенствования слушательских навыков выделите те, которые наиболее эффективны для Вас.

4. Назовите критерии классификации типов слушателей.

5. С какими типами слушателей вам легче (труднее) общаться? Почему?

6. В чем сущность рефлексивного и нерефлексивного слушания?

7. В чем отличие активного рефлексивного стиля слушания от эмпатического?

8. Какую роль играет обратная связь в деловом общении?

Список рекомендуемой литературы

Бороздина Г. В. Психология делового общения [Текст] / Г. В. Бороздина. М.: Инфра-М, 2005. 295 с.

Войкунский А. Я говорю, мы говорим: очерки о человеческом общении [Текст] / А. Войкунский. М.: Знание, 1990. 240 с.

Дебольский М. Психология делового общения [Текст] / М. Дебольский. М.: ПРИОР, 1992. 256 с.

Куницына В. Н. Межличностное общение [Текст] / В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша. СПб.: Питер, 2001. 423 с.

Леонов Н. И. Психология делового общения [Текст] / Н. И. Леонов. М.: Моск. психол.-соц. ин-т; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2002. 216 с.

Морева Н. А. Тренинг педагогического общения [Текст]: учеб. пособие для вузов / Н. А. Морева. М.: Просвещение, 2003. 304 с.

Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности [Текст] / А. П. Панфилова. СПб.: Знание, 2004. 494 с.

Психология и этика делового общения [Текст] / под ред. В. Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 415 с.

Столяренко Л. Д. Психология и этика деловых отношений [Текст] / Л. Д. Столяренко. Ростов н/Д: Феникс, 2003. 512 с.

Глава 6
ВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ

Вербальные (речевые) средства общения
Функции речи. Виды речи
Культура речи в деловом общении
Официально-деловой стиль речи
Практическое занятие

Вербальные (речевые) средства общения

В процессе общения обмен информацией между его участниками осуществляется как на вербальном, так и на невербальном уровне.

Вербальная коммуникация – это процесс установления и поддержания целенаправленного, прямого или опосредованного контакта между людьми при помощи языка.

Особенности вербальной коммуникации:

• речь является самым универсальным средством коммуникации, скольку при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения;

• речь способна точно фиксировать интеллектуальные соображения человека, служить средством передачи однозначно трактуемых сообщений;

• именно речь как проявление активности воли и сознания говорящего является условием духовного преобразования личности;

• речевые высказывания в значительной степени осознанны, их легче подвергнуть анализу, оценить, понять, проконтролировать;

• при помощи речи осуществляется кодирование и декодирование информации: коммуникатор говорения кодирует, а реципиент в процессе слушания декодирует эту информацию.

В психологии принято разделять понятия «язык» и «речь».

Язык – это система знаков и символов, с помощью которых передаются сочетания звуков, имеющих для людей определенное значение и смысл.

Язык вырабатывается обществом и представляет собой форму отражения в общественном сознании людей их общественного бытия. Язык, формируясь в процессе общения людей, вместе с тем является продуктом общественно-исторического развития.

Язык решает следующие задачи:

• удваивает мир для человека, так как делает возможным совершать действия с предметами даже в период их отсутствия;

• дает возможность вызывать образы независимо от их реального существования;

• управляет интеллектуальными процессами человека: восприятием, памятью, мышлением.

Речь – это процесс общения людей с помощью языка. Для того чтобы уметь говорить и понимать чужую речь, необходимо знать язык и уметь им пользоваться.

Речь выполняет следующие функции:

• формирует сознание человека;

• «размыкает» для нас сознание другого человека;

• делает достоянием индивидуального сознания опыт всего человечества;

• выводит сознание человека за пределы чувственного опыта.

Речь – сложившаяся исторически в ходе материальной преобразующей деятельности людей форма общения, опосредованная языком. Таким образом, речь является реализацией языка, который обнаруживает себя только через речь. Человеческая речь возникает в ответ на необходимость вступить в общение с кем-либо или сообщить что-либо.

Речь теснейшим образом связана со всеми сторонами человеческого сознания. Речь – фактор психического развития человека, формирования его как личности. Все психические процессы с помощью речи становятся произвольными, управляемыми.

Речь – явление психическое, она индивидуальна и носит отпечаток субъективного отражения и выражения данным индивидом объективной реальности и отношения к ней.

Функции речи. Виды речи

Одной из особенностей речи является ее многофункциональность (рис. 6.1).

Речь является полиморфной деятельностью, т. е. в своих различных функциональных назначениях представлена в разных формах и видах (рис. 6.2, 6.3).

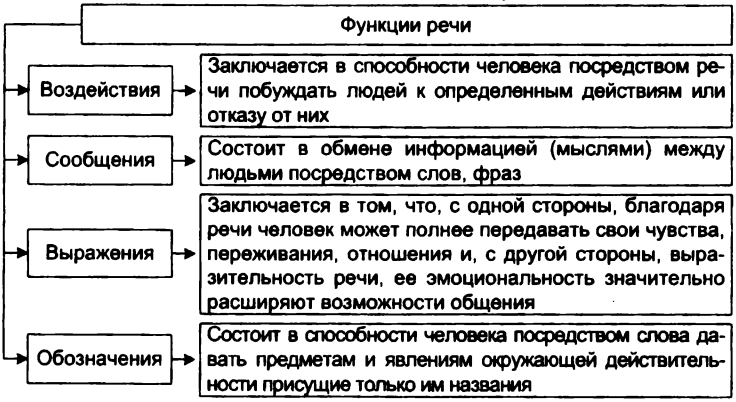


Рис. 6.1 Функции речи

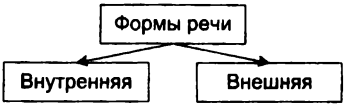


Рис. 6.2. Формы речи

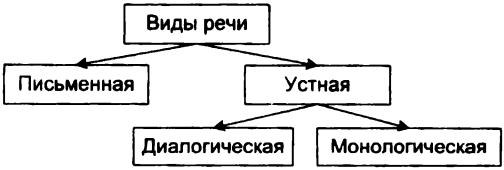


Рис. 6.3. Виды речи

Вешняя речь – система используемых человеком звуковых сигналов, письменных знаков и символов для передачи информации, а также процесс материализации мысли. Она бывает устной и письменной.

Устная речь – общение вербальное (словесное) посредством языковых средств, воспринимаемых на слух. У нее два подвида:

1. Монологическая речь – речь одного человека, в течение относительно длительного времени излагающего свои мысли, или последовательное связное изложение одним лицом системы знаний.

Для монологической речи характерны последовательность и доказательность, которые обеспечиваются связностью мысли, грамматически правильным оформлением и выразительностью голосовых средств. При подготовке такая речь неоднократно проговаривается, отбираются нужные слова и предложения, и часто письменно фиксируется план речи. Монологическая речь имеет большую композиционную сложность, требует завершенности мысли, более строгого соблюдения грамматических правил, строгой логики и последовательности при изложении того, что хочет сказать произносящий монолог.

2. Диалогическая речь – речь, при которой активны в равной степени все ее участники. Это психологически наиболее простая и естественная форма речи. Она возникает при непосредственном общении двух или нескольких собеседников. Для нее характерны реплики, которыми обмениваются говорящие, повторение фраз и отдельных слов за собеседником, вопросы, дополнения, пояснения.

Как диалогическая, так и монологическая речь может быть активной и пассивной. Оба эти термина, конечно, условны и характеризуют деятельность говорящего или слушающего человека.

Активная форма речи – это речь говорящего человека, речь же слушающего человека выступает в пассивной форме. Дело в том, что, когда человек слушает, он повторяет про себя слова говорящего. Внешне это никак не проявляется, хотя при этом речевая деятельность присутствует.

Люди различаются по степени развития активной и пассивной речи. Один человек хорошо понимает речь другого человека, но плохо передает свои собственные мысли, другой – прекрасно говорит, но совершенно не умеет слушать.

Письменная речь – речь, передаваемая посредством письменных знаков (письмо, конспект, научный трактат).

Она обращена к широкому кругу читателей, лишена ситуативности и предполагает углубленные навыки звукобуквенного анализа, умение логически и грамматически правильно передавать свои мысли, анализировать написанное и совершенствовать форму выражения.

Пользование письменной речью создает необходимость добиваться максимально правильных формулировок, строже соблюдать правила логики и грамматики, глубже продумывать содержание и способ выражения мыслей.

Внутренняя речь – это речь, не выполняющая функции общения, а лишь обслуживающая процесс мышления конкретного человека.

С помощью внутренней речи осуществляется процесс превращения мысли в речь и подготовка речевого высказывания.

Внутренняя речь – это разговор человека с самим собой, который выражает мышление, мотивы поведения, планирование деятельности и управление ею.

Хотя все эти формы и виды речи взаимосвязаны, их жизненное назначение неодинаково. Внешняя речь, например, играет основную роль средства общения, внутренняя – средства мышления. Письменная речь чаще всего выступает как способ запоминания и сохранения информации.

В речи можно выделить следующие ее свойства: содержательность, понятность, выразительность и действенность (рис. 6.4).

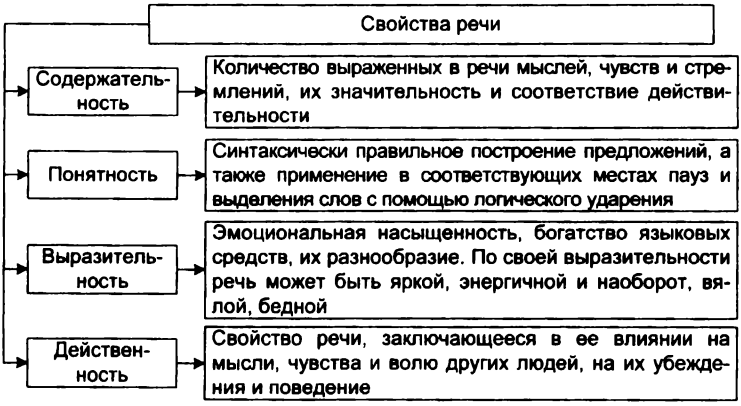


Рис. 6.4. Свойства речи

Речь человека может быть сокращенной и развернутой как с понятийной, так и с лингвистической точек зрения.

Развернутая речь – говорящий использует все возможности символического выражения слов, значений и их оттенков, предоставленных языком.

Эта речь характеризуется большим словарным запасом и богатством грамматических форм, частым употреблением предлогов для выражения логических, временных и неопределенно-личных местоимений, употреблением подходящих понятий, уточняющих прилагательных и наречий для

обозначения того или иного специфического положения дел, более выраженным синтактическим и грамматическим структурированием высказываний, многочисленной подчинительной связью компонентов предложения, свидетельствующей о предвосхищающем планировании речи.

Сокращенное речевое высказывание достаточно для понимания хорошо знакомых людей и в знакомой обстановке. Однако оно затрудняет выражение и восприятие более сложных абстрактных мыслей, связанных с тонкими различиями и дифференциальным анализом скрытых взаимосвязей.

Культура речи в деловом общении

Язык делового общения – это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Его участники выступают в официальных статусах и ориентированы на достижение цели, конкретных задач.

Специфической особенностью названного процесса является регламентированность, т. е. подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными и культурными традициями, профессиональными этическими принципами.

Уместность высказываний, учет контекста и подтекста высказывания, отсутствие трудностей в письменной речи, вариативность интерпретации информации, хорошая ориентация в сфере оценочных стереотипов и шаблонов, множественность смыслов употребляемых понятий, метафоричность речи говорят о *вербальной компетентности* человека. Знания, умения и навыки, относящиеся к речевой деятельности, являются важными составляющими коммуникативной компетентности и коммуникативной культуры, которую часто называют «культурой речи». Языковое мастерство, умение выстроить речь, подчинив ее композицию определенному замыслу, умение пользоваться всем арсеналом выразительных и образных средств языка – все эти качества позволяют успешно использовать речевые тактики и стратегии в ходе деловых переговоров, обсуждений, диспутов, при подготовке докладов и т. д.

Речевая культура в деловом общении выражается прежде всего в оценке уровня мышления собеседника, его жизненного опыта и в обращенности к партнеру на понятном для него языке. Чем больше словарный запас, тем легче можно выразить свои мысли и чувства. Рассмотрим основные показатели культуры речи в деловом общении (рис. 6.5).

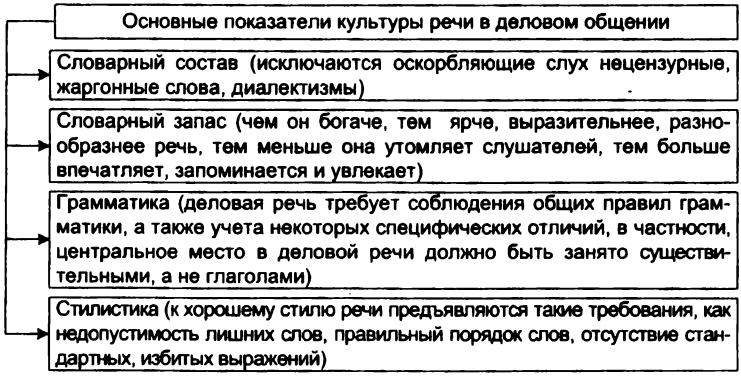


Рис. 6.5. Основные показатели культуры речи в деловом общении

Одна из особенностей деловой речи – употребление языковых формул – устойчивых (шаблонных) языковых оборотов, используемых в неизменном виде. Существуют как исторически наработанные, так и заимствованные стандартные речевые обороты, использование которых отражает необходимую степень вежливости, уважения и соответствует этикетным правилам делового общения[1].

Выражения, употребляемые при знакомстве:

- *«Давайте познакомимся (будем знакомы)»;*
- *«Позвольте (разрешите) познакомиться с Вами»;*
- *«Позвольте (разрешите) представиться»;*
- *«Познакомьте, пожалуйста, меня с ...»;*
- *«Очень приятно»;*
- *«Позвольте (разрешите) представить Вам моего...»;*
- *«Счастлива (рада) познакомиться с Вами».*

Выражение извинения:

- *«Приносим наши извинения за...»;*
- *«Еще раз прошу извинить меня за...»;*
- *«Примите наши извинения за ...»;*
- *«Мы искренне сожалеем, что...»;*
- *«Я должен извиниться перед Вами за...».*

[1] Психология делового общения: хрестоматия. С. 154–155.

Выражение просьбы:

- *«Вы нас очень обяжете, если согласитесь...»;*
- *«Мы хотим обратиться к Вам с просьбой о ...»;*
- *«Если Вас особенно не обременит (не затруднит)...» ;*
- *«Мы очень рассчитываем на Вашу помощь в ...»;*
- *«Не могли бы Вы...»;*
- *«С Вашей стороны будет очень любезно, если...»;*
- *«Я буду очень признателен (благодарен), если...».*

Выражение одобрения и согласия:

- *«Ваши условия нас вполне устраивают» ;*
- *«Думаю, что мы можем договориться и о ...»;*
- *«Я вполне разделяю Вашу точку зрения на ...»;*
- *«Мы ничего не имеем против...»;*
- *«Я полностью согласен с Вашим мнением о ...»;*
- *«Можно считать, что в основном мы договорились» ;*
- *«Этот пункт не вызывает наших возражений ...»;*
- *«Это, на наш взгляд, очень хорошая идея» ;*
- *«Ваши условия в целом для приемлемы».*

Речевые клише, завершающие разговор:

- *«Итак, мы подходим к концу нашей беседы» ;*
- *«Давайте подведем итоги наших договоренностей» ;*
- *«В заключение беседы я хотел бы...»;*
- *«Я полагаю, что сегодня все наши вопросы...»;*
- *«Я считаю, что проблему ... можно считать решенной».*

Официально-деловой стиль речи

Использование официально-делового стиля речи обусловлено практическими требованиями жизни и профессиональной деятельности. Он обслуживает сферу правовых, управленческих, социальных отношений и реализуется как в письменной форме (деловая переписка, нормативные акты, делопроизводство и пр.), так и в устной (отчетный доклад на собрании, выступление на деловом совещании, служебный диалог, например, беседа налогового инспектора с руководителем предприятия и т. п.).

Особенностями официально-делового стиля являются:

- использование специальных, общепринятых слов и словосочетаний;
- однозначность и четкость формулировок;

• четкая рубрикация и структуризация текста (разделы, пункты, абзацы, списки);

• выражение мнения определенной группы лиц;

• подчеркнутая вежливость;

• применение отглагольных существительных («предоставление сведений», «принятие мер», «обслуживание клиентов» и т. п.);

• безупречность языка.

Официально-деловой стиль требует объективности информации. В документах допустимо выражение субъективного мнения лица, составляющего текст, употребление эмоционально окрашенной лексики.

Официальная сфера общения, повторяющиеся стандартные ситуации, четко ограниченный тематический круг деловой речи определяют ее стандартизированность, которая проявляется не только в выборе языковых средств, но и в стандартных формах документов (в них обязательны общепринятые формы изложения и определенное расположение структурно-композиционных частей). Кроме того, официально-деловой стиль характеризуется компактностью изложения, краткостью, экономным использованием языковых средств. Наличие их в деловой речи – следствие регламентированности служебных отношений, повторяемости управленческих ситуаций и тематической ограниченности деловой речи[1].

Деловой человек должен быть знаком с «моделями» разных речевых жанров официально-делового стиля общения, например с правилами составления письма.

Деловое письмо может быть написано как от первого лица («предлагаем», «просим»), так и от третьего («фирма предлагает»)[2].

Цель письма – информировать и убедить адресата. Как правило, письмо составляется по одному конкретному вопросу. Структура текста делового письма и речевые конструкции могут выглядеть следующим образом:

Структура текста	Речевые конструкции
1	2
1. Заголовок Адрес отправителя, название фирмы, дата отправления письма Официальное обозначение адресата	Как правило, типизированные клише уже отпечатаны типографским способом на типографском бланке

[1] Психология делового общения: хрестоматия. С. 152.

[2] *Смелкова Э. С.* Деловой человек: культура общения. М.: КУбК-а, 1997. С. 78–79.

Окончание таблицы

1	2
2. Обращение Допустимо использование прилагательных (в коммерческой переписке, когда не предполагается конкретное лицо, обращение не предусмотрено) Стандартное обращение	Называются должность адресата, фамилия, имя и отчество: *Уважаемый* ... (должность)... *Дорогой* ... (к знакомому адресату) *Господа!*
3. Основная часть Повод для письма Конкретные предложения, просьбы, рекомендации или ответная реакция на предложения партнера: аргументация согласия (несогласия), выражение встречной просьбы или предложения	*Рады сообщить Вам...* *Информируем Вас о том...* *Просим рассмотреть вопрос (подтвердить заказ, сообщить о решении)...* *К сожалению, мы не можем принять...* *Со своей стороны, хотели бы попросить Вас...*
4. Заключение Выражение надежды на положительное решение вопроса, выражение признательности, предположение, что переписка будет продолжена, уверения в уважении и пр. Подпись с указанием должности и звания	*Надеемся получить ответ в ближайшее время...* *Ожидаем Вашего согласия...* *Заранее благодарны...* *С уважением...*

Практическое занятие

Задание 1[1]

Инструкция. Напишите значение слов.

№ п/п	Слово	Значение	№ п/п	Слово	Значение
1	Главный		10	Оптимистический	
	заглавный			оптимистичный	
2	Невежа		11	Искусственный	
	невежда			искусный	
3	Роспись		12	Просвещение	
	подпись			просвещенность	
4	Одеть		13	Дельный	
	надеть			деловой	
5	Сходить		14	Тройной	
	находить			тройственный	
6	Командированный		15	Познание	
	командировочный			познаваемость	
7	Профессия		16	Взаимодействие	
	специальность			взаимосвязь	
8	Гармоничный		17	Окончить	
	гармонический			закончить	
9	Человечный		18	Факт	
	человеческий			фактор	

Задание 2[2]

Инструкция. Образуйте названия жителей городов.

№ п/п	Название города	Название жителей	№ п/п	Название города	Название жителей
1	2	3	1	2	3
1	Орел		5	Рига	
2	Баку		6	Таллинн	
3	Курск		7	Кострома	
4	Братск		8	Екатеринбург	

[1] *Лисенкова Л. Ф.* Психология и этика деловых отношений / Ин-т практ. психологии. М., 1998. С. 230.

[2] Там же.

Окончание таблицы

1	2	3	1	2	3
9	Одесса		18	Смоленск	
10	Омск		19	Вологда	
11	Ростов		20	Минск	
12	Харьков		21	Вязьма	
13	Мурманск		22	Пенза	
14	Иркутск		23	Нью-Йорк	
15	Тбилиси		24	Париж	
16	Полтава		25	Осло	
17	Чита		26	Варшава	

Толковый словарь русского языка позволит проверить правильность ваших ответов[1].

Тренинговые упражнения

Упражнение «Сила языка»

Цель. Определение значения смысловых утверждений.

Задание. Путем речевой модуляции показать значение смысловых утверждений ситуации общения.

Инструкция. Работа осуществляется в диадах. Партнеры сидят друг напротив друга. Они смотрят в глаза друг другу и поочередно произносят фразу, которая начинается словами « Я должен...» (три варианта). Затем эта фраза изменяется на «Я хочу...», потом на «Я не могу...», «Я не хочу...». Затем три предложения «Я боюсь, что...» изменяются на «Я хотел бы...». Все остальное во фразе остается неизменным.

Анализ упражнения:

1. Сколько смысловых утверждений совпало?
2. Что получилось при изменении фразы?
3. Насколько трудно было выполнять задание?

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основные особенности вербальной коммуникации.
2. В чем различие понятий «язык» и «речь»?
3. Перечислите основные показатели культуры речи в деловом общении.

---

[1] См.: *Ожегов С. И.* Толковый словарь русского языка. М.: Азбуковник, 1998.

Список рекомендуемой литературы

Бороздина Г. В. Психология делового общения [Текст] / Г. В. Бороздина. М.: Инфра-М, 2005. 295 с.

Гойхман О. Я. Основы речевой коммуникации [Текст] / О. Я. Гойхман, Т. М. Надеина. М.: Инфра-М, 2003. 269 с.

Калтунова М. В. Язык и деловое общение: норма, риторика, этикет [Текст]: учеб. пособие / М. В. Калтунова. М.: Экон. лит. 1999. 208 с.

Калтунова М. В. Язык делового общения [Текст] / М. В. Калтунова. М.: Экономика, 2000. 201 с.

Кибанов А. Я. Этика деловых отношений [Текст] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. М.: Инфра-М, 2002. 367 с.

Культура устной и письменной речи делового человека [Текст]: практикум. М.: Флинта: Наука, 1997. 159 с.

Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления [Текст] / Л. Д. Столяренко. Ростов н/Д: Феникс, 2005. 416 с.

Столяренко Л. Д. Психология и этика деловых отношений [Текст] / Л. Д. Столяренко. Ростов н/Д: Феникс, 2003. 512 с.

Глава 7
НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ

Понятие «невербальные средства коммуникации»
Кинесические особенности невербального общения
Визуальный контакт
Такесические особенности невербального поведения
Проксемические особенности невербального поведения
Невербальные средства повышения делового статуса
Психологический практикум

Понятие «невербальные средства коммуникации»

Невербальная коммуникация – взаимодействие между людьми с помощью неречевых средств, обмен невербальными посланиями и их интерпретация в данной ситуации (рис. 7.1).

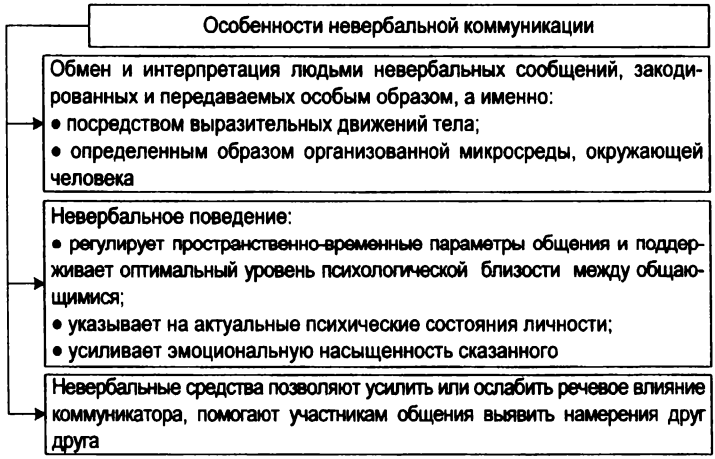


Рис. 7.1. Особенности невербальной коммуникации

Невербальная коммуникация осуществляется с участием разных сенсорных систем: зрения, слуха, кожно-тактильного чувства, вкуса, обоняния. На основе полисенсорной природы невербальной коммуникации выделяются различные ее виды (рис. 7.2)[1].

[1] *Лабунская В. А.* Невербальное поведение. Ростов н/Д: Изд-во Рост. ун-та, 1986. С. 33.

Рис. 7.2. Виды невербальной коммуникации

Важнейшей особенностью невербального языка является то, что его появление обусловлено импульсами человеческого подсознания, и человек, не владеющий методикой контроля своих невербальных средств выражения, не может подделать эти импульсы, что позволяет доверять этому каналу общения даже больше, чем вербальному.

Следует отметить тот факт, что невербальные знаки могут соответствовать словам человека, которые они сопровождают, но могут и не соответствовать. Если соответствие имеется, то невербальные знаки усиливают вербальную информацию. В случае, если соответствие отсутствует,

следует ориентироваться на невербальные знаки, поскольку их информативность примерно в пять раз выше, чем слов. Люди довольно быстро приспосабливают свое вербальное поведение к изменяющимся условиям, тогда как язык тела оказывается менее пластичным.

Между вербальными и невербальными средствами общения существует своеобразное разделение функций: по словесному каналу передается чистая информация, а по невербальному – отношение к партнеру по общению.

Знание невербального языка позволяет не только лучше понимать собеседника, но и (что более важно) предвидеть, какую реакцию вызвало услышанное еще до того, как собеседник выскажется, почувствовать необходимость изменений для достижения желаемого результата.

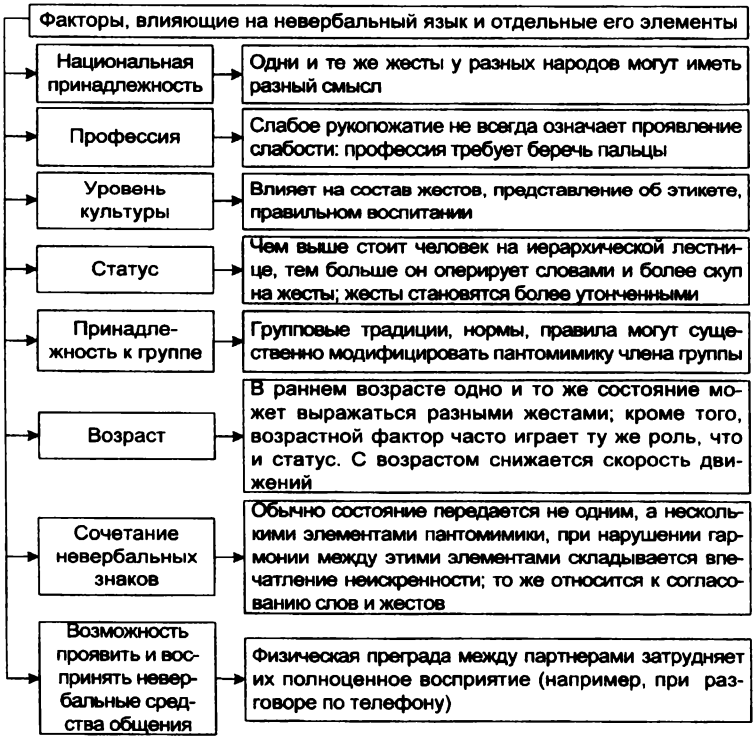


Рис. 7.3. Факторы, влияющие на невербальный язык и отдельные его элементы

Все это позволяет сделать следующий вывод: для того чтобы достичь определенных результатов во взаимоотношениях с партнерами, собеседниками, коллегами, необходимо овладеть искусством невербального общения.

В литературе, посвященной невербальной коммуникации, можно встретить описание тех факторов, которые так или иначе влияют на невербальный язык или на его отдельные элементы (рис. 7.3)[1].

В невербальных средствах общения находит свое отражение каждая конкретная культура и, следовательно, невербальный язык другой страны следует учить так же, как и вербальный.

Невербальные знаки необходимо читать в системе, так как каждый жест, поза или иной знак дополняет, уточняет другие. Так, жесты не следует рассматривать изолированно, поскольку у одного жеста может быть несколько значений, второй жест в определенный момент может ничего не значить, третий – являться обманчивым.

Невербальные средства являются важным дополнением речевой коммуникации, естественно вплетаются в ткань межличностного общения. Если невербальные знаки соответствуют словам человека, они усиливают вербальную информацию. В случае ее отсутствия следует ориентироваться на невербальный язык, поскольку его информативность значительно выше вербального. Суждение можно вынести лишь тогда, когда несколько сигналов (знаков) указывают на одно и то же. Интерпретация невербального поведения требует от человека наблюдательности, интереса и внимания к людям, социального интеллекта, т. е. того, что называют коммуникативной компетентностью.

Кинесические особенности невербального поведения

Во многом успешность делового взаимодействия зависит от умения человека устанавливать доверительный контакт с собеседником. Здесь важным будет являться не только то, что человек говорит, но и то, как он себя держит. Знание и понимание языка мимики и жестов позволяют точно определить позицию собеседника, осуществлять обратную связь, предвидеть исход общения.

Американский психолог Р. Бердвиссл предложил для изучения общения посредством анализа движений тела термин «кинесика» («кин» – мельчайшая единица, «буква» движения). Считывая «кины», человек в итоге может интерпретировать сообщения, которые передаются через жесты и другие телодвижения.

---

[1] *Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г.* Указ. соч. С. 171.

Кинесика – это зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. К кинесике относятся выразительные движения, проявляющиеся в мимике, позе, жесте, взгляде, походке.

Из повседневных наблюдений известно, что отношения партнеров по общению, их психологическое состояние, социальные роли выявляются в общении с помощью кинесической структуры раньше, чем с помощью слов. Из этого можно заключить, что данная структура выполняет функцию дополнения либо замещения речевых сообщений, а, следовательно, наделена своеобразным приоритетом в создании образа партнера и всей ситуации общения.

Мимика, или выражение лица – важнейший аспект невербальной коммуникации. Мимика отражает внутреннее состояние человека и несет информацию о том, что переживает человек.

Лоб, брови, рот, глаза, нос, подбородок – эти части лица выражают основные человеческие эмоции: радость, счастье, удивление, интерес, отвращение, страдание, печаль, гнев, горе, страх и т. п. Изучение основных мимических состояний позволило выработать единицу анализа – *мимический признак.*

Совокупность таких признаков образует структуру различных лицевых экспрессий (таблица). Особое внимание следует уделить положению рта, губ, глазам, положению бровей.

Выражение натуральных эмоций всегда симметрично. Однако левая и правая стороны нашего лица находятся под контролем разных полушарий мозга и поэтому могут отражать эмоции по-разному. Левое полушарие контролирует нашу речь и интеллектуальную деятельность. Связи управления перекрещиваются: работа доминирующего левого полушария отражается на правой стороне лица, ее выражение поддается большему контролю (у правшей). Поскольку работа правого полушария мозга отражается на левой половине лица, то здесь труднее скрыть эмоции. Положительные эмоции отражаются более равномерно на обеих сторонах лица, отрицательные более отчетливо выражены на левой стороне.

Общаясь с партнером, внимательно посмотрите на левую сторону лица. Тренированный наблюдатель по асимметрии лица способен различать естественное и искусственное поведение, выявить манипуляцию. Важно отметить, что основную познавательную нагрузку в ситуации распознавания истинных чувств человека несут брови и губы.

Сочетание экспрессивных признаков некоторых психических процессов

Эмоциональное состояние	Голова	Брови	Глаза	Рот	Подвижность лица и его частей
1	2	3	4	5	6
Радость	Отклонена назад	Внутренние уголки бровей приподняты вверх (сглаживание поперечных складок на лбу)	Глаза прищурены или раскрыты. Блестят	Обычно закрыт. Уголки губ приподняты	Лицо динамичное
Внимание непроизвольное	Прямая или наклонена к объекту	Приподняты, дугообразны: поперечные складки на лбу	Расширение глазных щелей: взгляд не фиксирован	Приоткрыт	Лицо динамичное
Внимание произвольное	Прямая или наклонена вбок, иногда вперед	Сдвинуты и опущены: продольные складки между ними	Сужение глазных щелей; взгляд фиксирован	Поперечно растянут	Лицо застывшее
Удивление	Неподвижна	Внутренние уголки бровей приподняты вверх (поперечные складки на лбу)	Глаза широко раскрыты, взор на объект. Блеск глаз не выражен	Приоткрыт	Лицо застывшее
Презрение	Закинута назад	Приподняты, дугообразны (изогнута одна бровь; поперечная складка на лбу)	Веки иногда опущены: глаза смотрят вниз	Нижняя губа опущена	Лицо застывшее

Окончание таблицы

1	2	3	4	5	6
Печаль и горе	Опущена; при сидении опирается на руку	Сдвинуты к переносице Вертикальные складки на лбу и переносице	Веки опущены Нижнее веко может быть поднято Взгляд пассивен	Уголки опущены; центр нижней губы приподнят	Лицо застывшее
Гнев	Прямая	Сдвинуты к переносице (продольно-поперечная складка на лбу)	Расширение глазных щелей, быстрые движения глазных яблок	Рот или открыт или закрыт (плотно сомкнут с подворачиванием губ во внутрь)	Лицо динамичное
Страх	Опущена, иногда откинута назад	Сдвинуты к переносице (продольно-поперечная складка на лбу)	Расширение глазных щелей, напряжение нижнего века	Закрыт или приоткрыт. Поперечно растянут при активных формах страха	Лицо застывшее
Боль	Неподвижна	Сдвинуты к переносице (продольно-поперечная складка на лбу)	Сужение глазных щелей	Плотно сомкнут или верхняя губа приподнята	Лицо застывшее

Контроль за выражением лица позволяет человеку усиливать, сдерживать, нейтрализовать или скрывать переживаемые эмоции. Для усиления эмоций человек делает свою мимику более выразительной, более точной по рисунку в соответствии с ожиданиями людей, которые за ним наблюдают.

Психологами было установлено, что независимо от национальности, культуры, в которой вырос человек, места его проживания, он с достаточной точностью интерпретирует мимические конфигурации как выражение соответствующих эмоций.

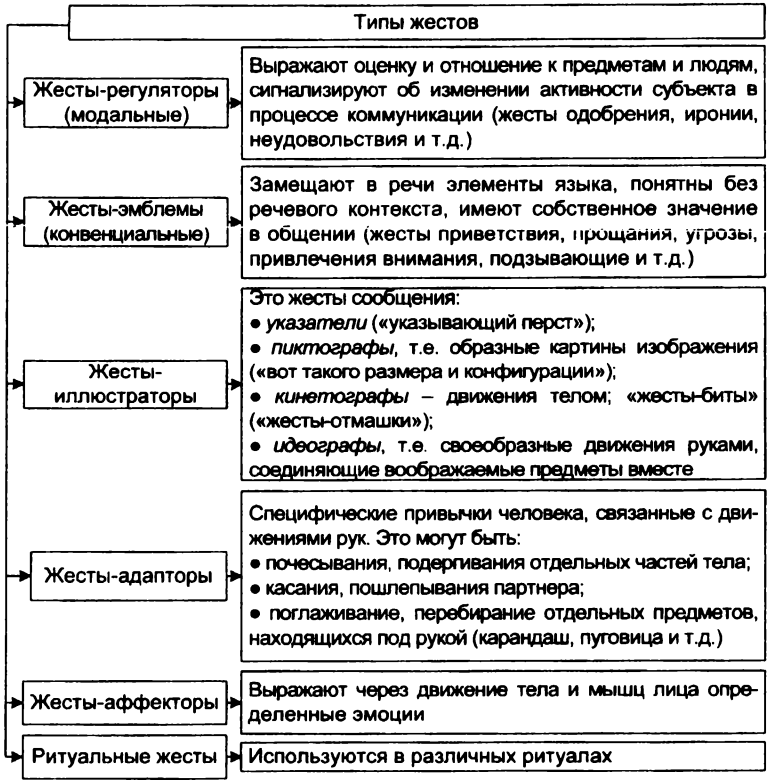


Рис. 7.4. Типы жестов[1]

[1] *Лабунская В. А.* Указ. соч. С. 33–34.

Человеку часто приходится сдерживать лицевую экспрессию, маскировать свои эмоции, демонстрировать противоположные. Несмотря на то, что каждый человек является опытным интерпретатором мимических реакций других людей, его выводы зависят от ряда субъективных причин. Один может долго не замечать явного выражения лица партнера, стремясь тем самым защитить себя от ранящей информации. Второй, напротив, видит только те знаки, которые подтверждают его установку и прогноз в отношении ситуации. Третий замечает только те эмоции, которые характерны для него самого, не воспринимая то, что для него чуждо.

Жесты – это разнообразные движения руками и головой, смысл которых понятен для общающихся сторон.

Жесты в процессе общения не только сопровождают речь, по ним можно сделать выводы об отношении человека к какому-то событию, предмету, о желаниях человека, его состоянии и т. д.

Жесты могут быть произвольными, типичными для данного человека и совсем не характерными для него, выражающими случайное состояние. Богатейший «алфавит» жестов можно разбить на группы (рис. 7.4).

Жесты открытости свидетельствуют об искренности собеседника и желании говорить откровенно (рис. 7.5).

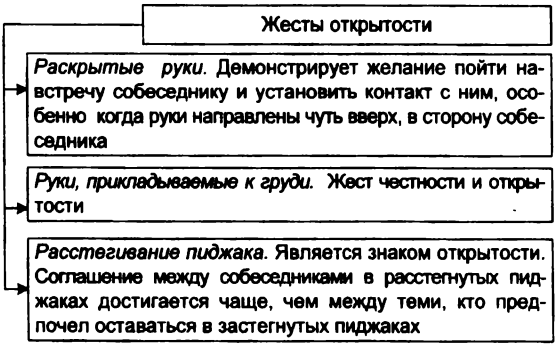


Рис. 7.5. Жесты открытости

Жесты уверенности являются демонстрацией превосходства, попыткой скрыть свое внутреннее состояние (рис. 7.6).

Жесты неискренности сигнализируют о намерении собеседника скрыть какую-либо информацию, факты или приукрасить их; о недоверии партнера к Вам, сомнении в вашей правоте и т. д. (рис. 7.7).

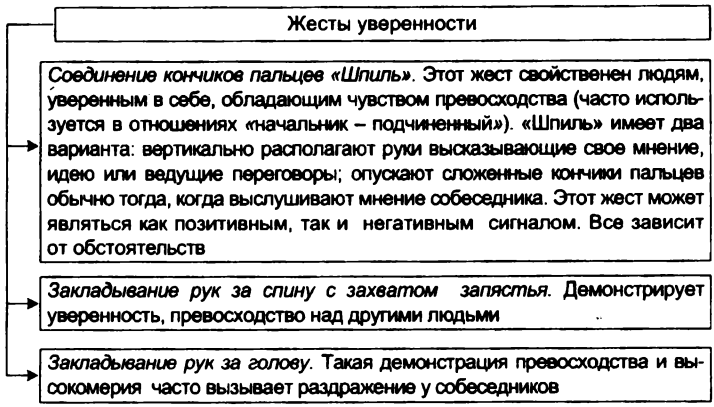


Рис. 7.6. Жесты уверенности

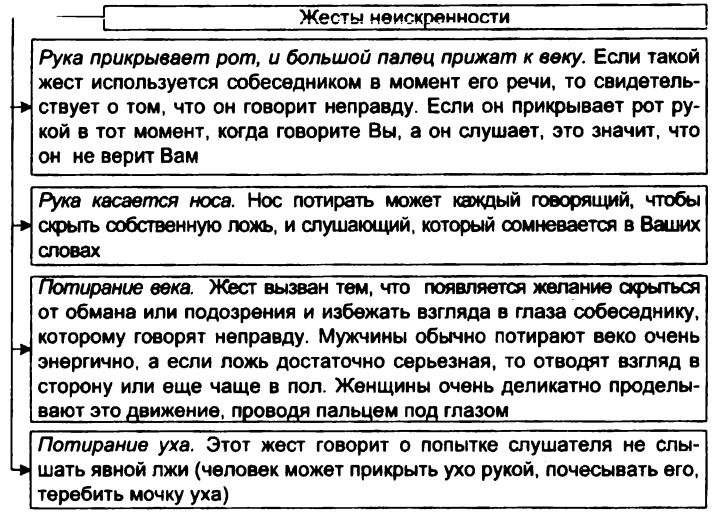


Рис. 7.7. Жесты неискренности

Жесты подозрительности и скрытности свидетельствуют о недоверии, сомнении в Вашей правоте, о желании что-то утаить, скрыть от Вас (рис. 7.8).

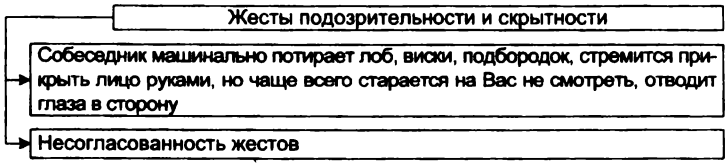


Рис. 7.8. Жесты подозрительности и скрытности

Жесты и позы защиты являются знаками того, что собеседник чувствует опасность или угрозу. Самым известным жестом этой группы являются руки, скрещенные на груди. Скрещивание ног также истолковывается как защита (рис. 7.9).

Рис. 7.9. Жесты и позы защиты

Жесты сомнения и неуверенности человека в чем-либо свидетельствуют о сомнениях, которые порождают неуверенность человека в принятии решений (рис. 7.10).

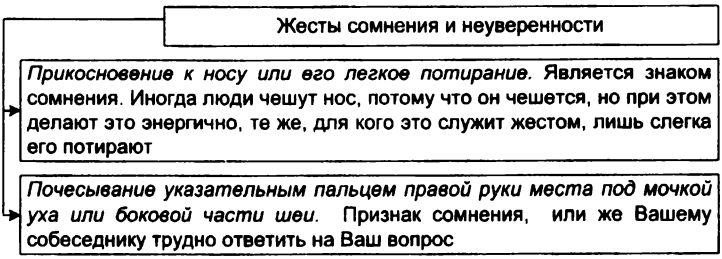


Рис. 7.10. Жесты сомнения и неуверенности

Жесты размышления и оценки отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы (рис. 7.11).

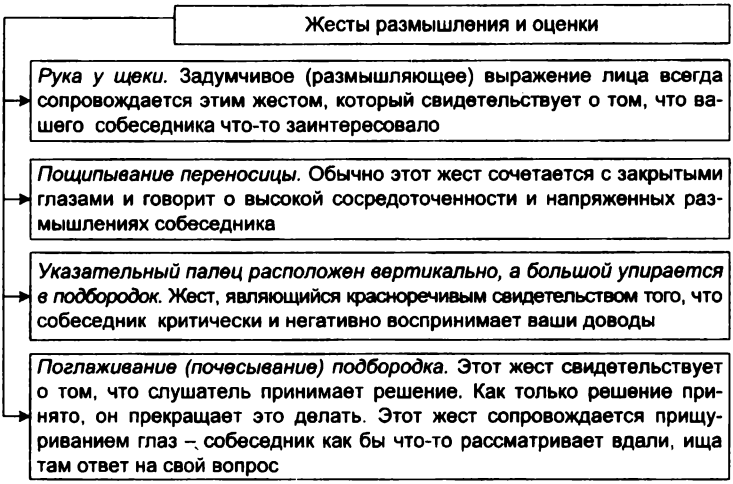


Рис. 7.11. Жесты размышления и оценки

Жесты готовности сигнализируют о желании закончить разговор или встречу (рис. 7.12).

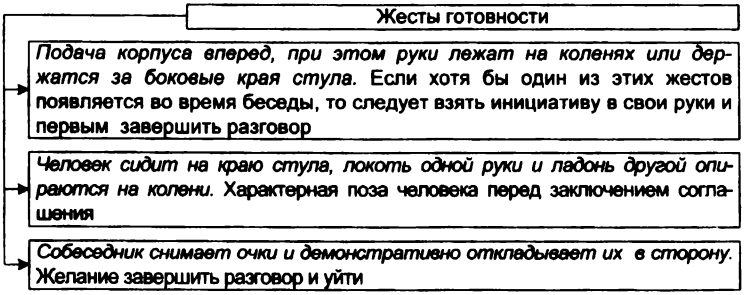


Рис. 7.12. Жесты готовности

В этих ситуациях, когда собеседник стремится завершить разговор, необходимо либо чем-то его заинтересовать, либо дать ему возможность уйти. Если Вы будете продолжать разговор в том же направлении, то вряд ли добьетесь желаемого результата.

Жесты и позы, свидетельствующие о нежелании слушать и стремлении закончить беседу, достаточно красноречивы. Так, если во время беседы Ваш собеседник опускает веки, это сигнализирует о том, что Вы стали для него неинтересны или он чувствует превосходство над Вами. Если Вы заметили такой взгляд своего собеседника, учтите: нужно что-то изменить, если Вы заинтересованы в успешном завершении разговора.

Жесты, свидетельствующие о желании преднамеренно протянуть время, обычно связаны с очками. Для того чтобы протянуть время обдумывания окончательного решения, собеседник делает следующие жесты: сосание дужки очков, постоянное снимание и надевание очков, а также протирание линз. Если Вы наблюдаете один из этих жестов сразу после того, как спросили человека о его решении, лучше всего будет помолчать в ожидании. Если партнер вновь надевает очки, то это означает, что он хочет еще раз «взглянуть» на факты.

Жест «расхаживание» служит знаком того, что не надо спешить. Многие собеседники прибегают к этому жесту, пытаясь протянуть время, чтобы разрешить сложную проблему или принять трудное решение. Это очень по-

зитивный жест. Но с тем, кто расхаживает, разговаривать не следует. Это может нарушить ход его мыслей и помешать принятию им решения.

В процессе делового общения необходимо следить за положением плеч, рук и головы собеседника, поскольку это дает много важной информации, позволяющей лучше его понимать.

Важная деталь при деловой встрече – *походка*. Походка человека – это стиль передвижения, который отражает его эмоциональное состояние. Важно уметь передать через походку наше отношение к собеседнику, встрече, а также уверенность в себе, спокойствие и доброжелательность. Характеристиками походки являются ритмичность, скорость, величина шага, степень напряжения тела, форма протекания движений.

Визуальный контакт

Контакт глаз – это обмен взглядами, время фиксации взгляда на партнере и направление взгляда.

Контакт глаз – это наиболее тонкий показатель отношений и взаимоотношений между людьми. Факторы, влияющие на развитие визуального контакта: степень знакомства партнеров, их пол, возраст, личностные особенности, система отношений между ними. Обмен взглядами указывает на то, что партнеры включены в систему социального взаимодействия, а прерывание этого контакта приведет к изменению этих отношений. Взгляд наиболее адекватно выражает эмоциональное состояние человека, так как он не способен контролировать движение своих зрачков.

В качестве анализа контакта глаз в диаде, группе рассматриваются *временные параметры смотрения друг на друга* (частота, длительность контакта); *пространственные характеристики взгляда* (направление движения глаз: смотреть можно в глаза, в сторону, вверх-вниз, вправо-влево); *степень интенсивности контакта глаз* (пристальный взгляд, мимолетный взгляд).

Визуальный контакт обозначает начало разговора, в процессе беседы он является знаком влияния, поддержки или, напротив, прекращения общения. Направление взгляда показывает направленность внимания собеседника и вместе с тем дает обратную связь, которая показывает, как относится собеседник к тем или иным сообщениям.

Деловой взгляд. Направление взгляда в район лба собеседника создает серьезную атмосферу, деловой настрой.

Светский взгляд. Взгляд ниже уровня глаз собеседника способствует созданию атмосферы непринужденного общения. Зона (треугольная), куда обычно направлен взгляд, располагается между глазами и ртом собеседника.

Прямой взгляд. Означает неподдельный интерес к другому лицу и к делу, признание партнера и внимание к нему; открытость, готовность к прямому взаимодействию.

Сведение глаз (центрированный взгляд). Направленность на конкретную ситуацию или реальность из непосредственного окружения. Означает конкретное мышление, практическую установку, хорошую наблюдательность.

Взгляд, направленный мимо партнера. Говорит об эгоцентризме, направленности и нацеленности на себя.

Взгляд, направленный «сквозь» партнера. Означает подчеркнутое неуважение, агрессивную реакцию. Такой взгляд часто выводит других из равновесия и может вызвать ответную агрессивную реакцию.

Взгляд снизу (при склоненной голове). При малой напряженности и согнутой спине означает покорность, подчиненность, услужливость. При более сильном напряжении и легких вертикальных складках на лбу – расчетливую самоотдачу после скрытого наблюдения. При сильном напряжении может выражать готовность, мобилизацию, доходящую до готовности к борьбе.

Взгляд сверху вниз. Может быть обусловлен разным ростом собеседников или разницей в принятых ими позах. Этот взгляд увеличивает расстояние между партнерами и придает хозяину взгляда чувство превосходства, а тому, на кого смотрят, – чувство неуверенности. Он может возникнуть из-за высокомерия, гордости, стремления властвовать, заносчивости и презрения.

Взгляд сверху вниз (при откинутой голове). Говорит об увеличении дистанции из-за критического отношения, чувстве превосходства, истинной гордости, презрении и высокомерии.

Взгляд искоса. Говорит о том, что ваш собеседник либо заинтересован в вас, либо настроен враждебно, Высоко поднятые брови и улыбка – интерес. Нахмуренные, сведенные на переносице брови, опущенные уголки рта – подозрение, враждебность, критичность.

Взгляд поверх очков. Очень часто такой взгляд оценивается собедниками как критический или оценивающий и вызывает у них негативные реакции. Этой ошибки можно избежать, если человек, который носит очки, будет снимать их, когда его партнер говорит, и надевать их вновь, когда партнер слушает.

Быстрые короткие повторяющиеся взгляды. Являются сигналом к установлению контакта. Одним из признаков затруднений и барьеров в общении является стремление человека избежать взгляда.

«Пустой» взгляд. Отсутствие какого-либо движения глаз показывает крайнюю степень скуки, полное безразличие. Устремленный при этом в какую-то определенную точку, взгляд иногда выражает смущение, стеснение, недостаток знаний, уверенности.

Уклоняющийся взгляд. Демонстрирует неуверенность из-за боязливости, слишком большой скромности или робости, чувства вины.

Взгляд сбоку (контакт с глазами партнера углами глаз). Часто выражает тайное наблюдение, скрытый интерес, недоверие, озабоченность, скепсис и цинизм.

Пристальный, неподвижный взгляд. Часто характеризует возникшие трудности.

Длительность взгляда, частота смотрения партнеров друг на друга являются показателями как позитивных (любовь, симпатия) так и негативных (неприязнь, ненависть) отношений. Для того чтобы установить хорошие отношения с другим человеком, следует смотреть на него от 60 до 70 % времени всего разговора. Длительность взгляда и частота смотрения могут свидетельствовать и о статусном неравноправии партнеров (партнер с низким статусом смотрит дольше и чаще, чем тот, который имеет более высокий статус). Особенности «языка» глаз проявляются в степени их открытости, направлении взгляда, движении (рис. 7.13, 7.14).

Различная степень раскрытости глаза или соответственно глаз говорит в принципе о том, сколько собеседник хочет воспринять информации (см. рис. 7.13).

Длительность контакта глаз. Как говорящий, так и слушающий должны смотреть в глаза друг другу не более 10 с, используя такую длительность контакта глаз перед началом разговора или после того, как произнесены первые фразы.

Динамика времени контакта глаз. Время от времени партнерам необходимо стремиться к тому, чтобы их глаза встретились, но длительность такого контакта должна быть меньше, чем в моменты, когда каждый из партнеров смотрит отдельно.

Ситуации общения, в которых передается субъективно значимая информация. Не рекомендуется смотреть в глаза человеку, когда он излага-

ет неприятные, но эмоционально значимые для него факты, В этом случае отказ от прямого зрительного контакта будет восприниматься как выражение понимания эмоционального состояния собеседника.

Рис. 7.13. Степень открытости глаз

Очень многое можно определить по движению глаз (см. рис. 7.14).

Рекомендации психологов, связанные с распределением контакта глаз между периодами говорения и слушания, позволят организовать не только визуальный контакт, но и установить, поддержать дальнейшую коммуникацию.

Рис. 7.14. Движение глаз

Современные этнографы считают, что все культуры можно разделить на две части в зависимости от направленности взгляда: у одних при разговоре взгляд направлен в глаза собеседника, у других – в сторону. Табу на зрительный контакт определенного типа распространяется на ряд ситуаций общения, главным образом на конвенциальное, профессиональное, деловое, по данным этнографических источников. Отступление от норм зрительного контактирования приводит к возникновению затруднительного общения, к трениям и сбоям.

Такесические особенности невербального поведения

Такесика – это невербальная коммуникация, связанная с тактильной системой восприятия, которая включает в себя самые разнообразные прикосновения – рукопожатия, поцелуи, поглаживания, похлопывания, объятия и т. д.

Невербальные интеракции, в основе которых лежит такесика, изменяются (разрушаются, возобновляются, продолжаются) под влиянием огромного количества факторов, главное место среди которых занимает система отношений друг к другу.

Культурные традиции прикосновений распространяются на такие переменные общения, как пол, возраст, статус, степень знакомства, вид взаимодействия. Попытки перенести такесический репертуар, приемлемый для личностного общения, в деловую сферу неминуемо приведут к затруднениям в общении.

Рукопожатие – одно из самых распространенных прикосновений, принятых в различных культурах. Любой деловой разговор начинается и заканчивается рукопожатием. Рукопожатие в ситуации приветствия чаще используется у русских, чем у американцев и англичан.

Существуют и гендерные различия (рукопожатие используют чаще мужчины, нежели женщины). Рукопожатие является одним из видов этикетной интеракции. Об отношении между партнерами говорят следующие характеристики рукопожатия: кто первым подает руку; пожимают руку особе противоположного пола или не пожимают; пожимают руку всем присутствующим или не всем; также имеют значение эмоциональная окраска и техника исполнения.

Тип рукопожатия несет информацию о характере человека и его эмоциональном настрое. Для передачи переполненности чувств используется левая рука, которая кладется на правую руку партнера. Степень глубины чувств зависит от того, на какое место кладется рука. Если рука кладется на локоть партнера, то это выражает больше чувства, чем при захватывании запястья. Если рука кладется на плечо, то это означает больше чувства, чем когда она находится на предплечье.

Такесика в общении по существу выполняет функцию индикатора статустно-ролевых отношений, символа степени близости общающихся, поэтому неадекватное использование прикосновений приводит к многочисленным конфликтам в общении.

Попытки прикоснуться, похлопать по плечу человека, обладающего более высоким социальным статусом, не просто приведут к трениям в об-

щении, но будут свидетельством того, что человек, демонстрирующий такие способы взаимодействия, имеет низкий уровень социального интеллекта. С помощью разного разворота ладони можно придать рукопожатию различные значения (рис. 7.15).

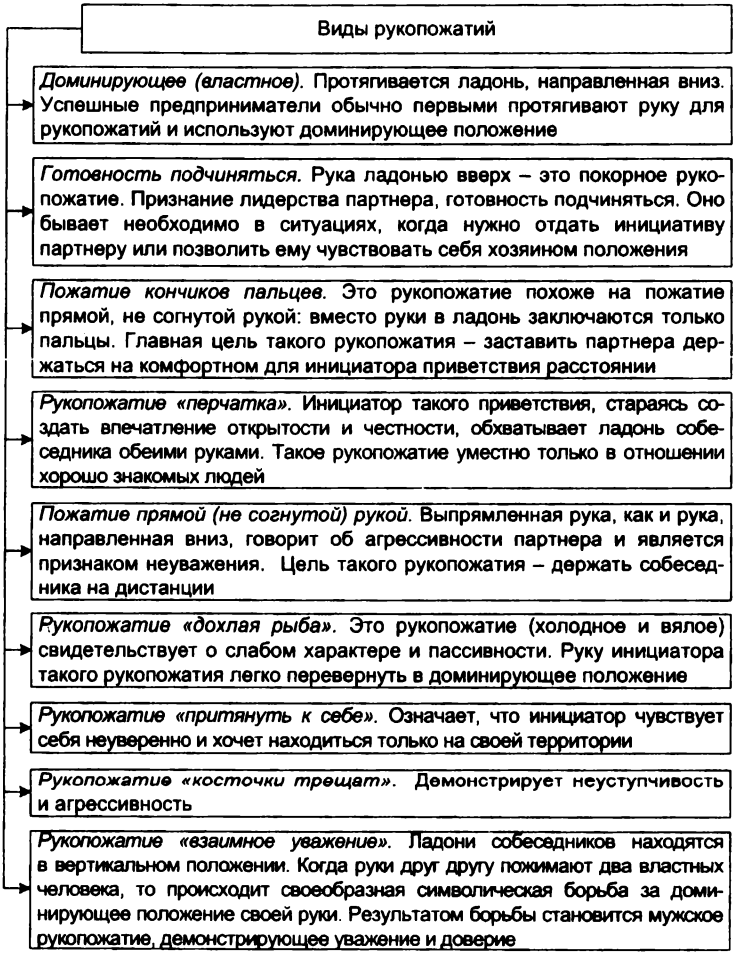


Рис. 7.15. Виды рукопожатий

Следует учитывать разницу во взглядах на рукопожатия у иностранцев. Если при встрече с деловыми партнерами из Азии не рекомендуется сжимать им ладонь слишком сильно и долго, то западные и американские бизнесмены, наоборот, терпеть не могут вялых рукопожатий. Им следует пожимать руку энергично и сильно.

Проксемические особенности невербального контакта

Проксемика (от англ. *proximity* – близость), или пространственная психология, – термин, введенный американским антропологом и психологом Э. Холлом для анализа закономерностей пространственной организации общения, а также влияние территорий, ориентаций и дистанций между людьми на характер межличностного общения. Психический и этический комфорт в процессе общения во многом определяется дистанцией между людьми. Знание дистанций позволяет человеку прогнозировать реакцию своего партнера в процессе общения. Выделяют следующие зоны в человеческом контакте:

• *интимная зона (0 – 50 см).* За этой дистанцией зарезервирована область для обмена интимными посланиями на языке тела (тактильный контакт, прикосновения, сексуальный контакт, объятие, возня с ребенком, драка). Исследования показывают, что нарушение интимной зоны влечет за собой определенные физиологические изменения в организме: прилив крови к голове, повышенное выделение адреналина, учащение биения сердца и т. д. Преждевременное вторжение в интимную зону в процессе общения всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность;

• *личная, или персональная, зона (50 – 120 см).* Здесь физический контакт необязателен. Это оптимальное расстояние для разговора, беседы. Вариации в этих пределах могут быть самыми разнообразными – от вежливого пребывания в одном пространстве до теплого интереса к собеседнику, от раздражения до сочувствующего любопытства;

• *социальная зона (120 – 400 см).* Делает невозможным всякий физический контакт. Социальная зона имеет место при общении между начальником и подчиненным, во время деловых встреч, в холлах. Поведение на таком расстоянии уже в значительной степени социально обусловлено и утрачивает спонтанность;

• *публичная зона (свыше 400 см).* Подразумевает общение с большой группой людей – таково общение докладчика с аудиторией, депутата со слушателями на митинге и т. д.

Выбор дистанции зависит от взаимоотношений между людьми и от индивидуальных особенностей человека. Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. Существуют определенные правила взаимодействия, которые нужно знать и выполнять в зависимости от того, какое место за столом переговоров занимают участники общения (рис. 7.16).

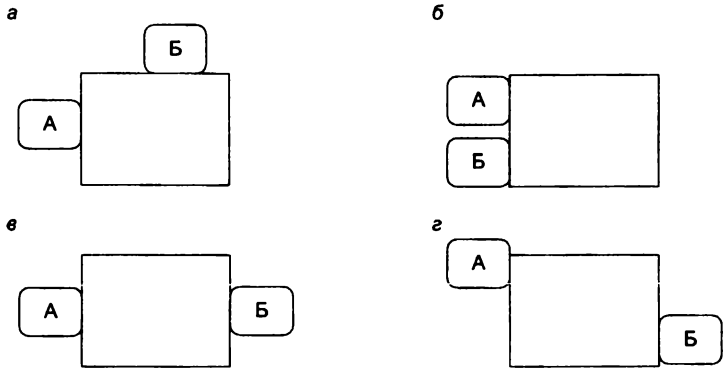


Рис. 7.16. Позиции общающихся сторон за столом:
а – позиция углового расположения (непринужденного общения); *б* – позиция делового взаимодействия (сотрудничества); *в* – конкурирующе-оборонительная позиция; *г* – независимая позиция

Позиция углового расположения (непринужденного общения). Угловое расположение характерно для людей, которые находятся в дружеских отношениях и ведут непринужденную беседу. Эта позиция способствует постоянному контакту глаз и предоставляет человеку возможность для наблюдения за жестами собеседника. Угол стола представляет собой частичный барьер в случае, если один из собеседников начинает чувствовать угрозу. При таком расположении отсутствует территориальное разделение стола.

Позиция делового взаимодействия (сотрудничества). Это одна из самых удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений. Позиция эта весьма удобна для тех, кто работает в соавторстве над какой-нибудь проблемой и стремится к взаимопониманию и сотрудничеству.

Позиция конкурирующе-оборонительная. Такое расположение собеседников друг против друга обычно создает атмосферу соперничества, в которой каж-

дая из сторон будет придерживаться своей точки зрения, отстаивать свою позицию. Сидящие друг напротив друга подсознательно делят стол на две части и болезненно относятся к посягательствам на свою территорию. Все это неминуемо сказывается на результатах переговоров. Воспользуйтесь следующим советом. Документ (схему, образец) лучше положить на центральную линию стола. Ваш собеседник в этом случае может отреагировать следующим образом:

1) наклонится вперед и будет рассматривать документ;

2) заберет его на свою территорию (придвинет к себе);

3) передвинет документ на Вашу территорию.

Только если собеседник заберет документ на свою территорию, у Вас появится возможность попросить разрешения пройти к нему и занять угловую позицию или позицию делового сотрудничества. Во всех других случаях переговоры завершатся с потерей для Вас.

Независимая позиция. Эту позицию занимают люди, когда не хотят общаться с другими людьми. Она говорит об отсутствии заинтересованности. От этой позиции следует отказаться, если предстоят важные для вас переговоры.

Невербальные средства повышения делового статуса

В процессе ведения делового разговора собеседники и партнеры невольно обращают внимание на окружающую их обстановку. Поэтому принимающему посетителей небезразлично как выглядит его офис, являющийся своего рода визитной карточкой.

Подобно тому, как правильная и доказательная деловая речь, умение психологически верно держать себя в процессе всего делового разговора соответствуют представлениям об образе руководителя, так и умело оборудованный и хорошо оформленный интерьер рабочего офиса способствует повышению делового статуса его хозяина.

При оборудовании офиса применительно к российским условиям обычно создаются три зоны: личной работы, коллегиальной деятельности и дружеского общения.

Зона личной работы оборудуется с учетом параметров рабочего стола, удобной конструкции кресла, правильного освещения площади рабочего стола, рационального использования телефонов, наличия организационно-технического оборудования.

Зона коллегиальной деятельности оборудуется с учетом требования организации совещательной работы с людьми. Необходимо иметь «коллегиальный» стол и удобные стулья для проведения совещаний.

Зона дружеского общения. Своим оформлением она призвана располагать к дружеской, неофициальной атмосфере общения. Зона должна находиться в стороне от двух названных рабочих зон. В ней желательно иметь пару удобных кресел и журнальный столик.

На создание психологического климата оказывает существенное влияние не только расположение собеседников за столом, но и форма самого стола.

Квадратный стол создает соревновательные или оборонительные отношения между партнерами. Между людьми, равными по положению, он скорее будет способствовать созданию отношений соперничества, нежели сотрудничества. Квадратный стол идеален для проведения короткой деловой беседы или для того, чтобы подчеркнуть отношения субординации («начальник – подчиненный»). Наибольшее сопротивление будет оказывать человек, сидящий за столом рядом с Вами. Человек, который окажется справа от Вас, будет помогать больше, чем тот, который сидит слева. Квадратный (прямоугольный) стол используется для проведения деловых бесед, ведения переговоров, брифингов.

Круглый стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности и является идеальным для проведения беседы между людьми одинакового социального статуса, для ведения дискуссий. Этот стол хорош в тех случаях, когда вам необходимо достичь понимания и соглашения.

При оборудовании офиса желательно учитывать невербальные средства, которые могут ощутимо повысить деловой статус самого хозяина.

Стул: имеют свое значение размер стула и его спинка, высота, на которой находится стул от пола, местоположение стула по отношению к людям в кабинете. Многие начальники предпочитают кожаные кресла с высокими спинками (чем выше спинка стула, тем большей властью обладает его хозяин и тем выше его статус), в то время как посетителю они предлагают обычные стулья с низкими спинками.

Крутящиеся стулья, отличие от стульев на устойчивых ножках, предоставляют человеку свободу передвижения в тот момент, когда на него оказывают давление. Стулья на устойчивых ножках не позволяют свободно передвигаться, и это отсутствие свободы компенсируется использованием жестов и телодвижений, которые помогают человеку раскрыть его чув-

ства и отношение. Для человека, умеющего трактовать их значение, появляется возможность узнать собеседника ближе.

Большое влияние можно оказать на посетителя (снизить его статус), если расположить его стул напротив, но как можно дальше.

Крупные бизнесмены, повышая свой деловой статус, используют и другие приемы невербального общения, в частности это могут быть: низкие стулья и диванчики для посетителей, дорогая пепельница, стоящая вне зоны досягаемости посетителя и т. п.

На психологическую дистанцию во многом влияет социальный статус человека (его положение в обществе). При равных статусах люди располагаются на близком расстоянии друг от друга. Чем выше статус человека, тем больше дистанция, тем дальше от этого человека мы становимся.

На психологическую дистанцию оказывает воздействие и фактор *доминантности*. Доминировать над собеседником можно по-разному: начальник окажется выше своего подчиненного, сев в кресло с высокими ножками. Можно «захватить территорию» – сесть на один стул, а вещи положить на соседний; воспользоваться чужими подлокотниками; вытянуть ноги так, что собеседнику придется поджать свои.

Методика 1

Тест «Понимаете ли вы язык мимики и жестов?» (разработан В. Д. Коноваловым)[1]

Шаг 1. Инструкция

Вам предлагаются вопросы и варианты ответов. Выберите те ответы, которые соответствуют Вашему мнению в большинстве случаев.

Протокол исследования

№ п/п	Ответ						№ п/п	Ответ					
	а	б	в	г	д	е		а	б	в	г	д	е
1							11						
2							12						
3							13						
4							14						
5							15						
6							16						
7							17						
8							18						
9							19						
10							20						

Текст опросника

1. Вы считаете, что мимика и жесты – это:

а) спонтанное выражение душевного состояния человека в данный конкретный момент;

б) дополнение к речи;

в) предательское проявление нашего подсознания.

2. Считаете ли Вы, что у женщин язык мимики и жестов более выразителен, чем у мужчин:

а) да;

б) нет;

в) не знаю.

3. Как Вы здороваетесь с очень близкими друзьями:

а) радостно кричите: «Привет!»;

[1] См.: *Батаршев А. В.* Указ. соч. С.213-217.

б) сердечным рукопожатием;

в) слегка обнимаете друг друга;

г) приветствуете их сдержанным движением руки;

д) целуете друг друга в щеку.

4. Такая мимика и эти жесты, по Вашему мнению, означают во всем мире одно и то же (выберите три ответа):

а) качают головой;

б) кивают головой;

в) морщат нос;

г) морщат лоб;

д) подмигивают;

е) улыбаются.

5. Какая часть тела выразительнее всего:

а) ступни;

б) ноги;

в) руки;

г) кисти рук;

д) плечи.

6. Какая часть Вашего собственного лица наиболее выразительна, по Вашему мнению (выберите два ответа):

а) лоб;

б) брови;

в) глаза;

г) нос;

д) губы;

е) углы рта.

7. Когда Вы проходите мимо витрины магазина, в которой видно ваше отражение, на что в себе Вы обращаете внимание в первую очередь:

а) на то, как на вас сидит одежда;

б) на прическу;

в) на походку;

г) на осанку;

д) ни на что.

8. Если кто-то, разговаривая или смеясь, часто прикрывает рот рукой, в Вашем представлении это означает, что:

а) ему есть, что скрывать;

б) у него некрасивые зубы;

в) он чего-то стыдится.

9. На что Вы прежде всего обращаете внимание у Вашего собеседника?

а) на глаза;

б) на рот;

в) на руки;

г) на позу.

10. Если Ваш собеседник, разговаривая с Вами, отводит глаза, Вы считаете, что это признак:

а) нечестности;

б) неуверенности в себе;

в) собранности.

11. Можно ли по внешнему виду узнать типичного преступника?

а) да;

б) нет;

в) не знаю.

12. Мужчина разговаривает с женщиной. Он делает это потому, что:

а) первый шаг всегда делают именно мужчины;

б) женщина неосознанно дает понять, что хотела бы, чтобы с ней заговорили;

в) он достаточно мужественен, чтобы рискнуть получить «от ворот поворот».

13. У Вас создалось впечатление, что слова человека не соответствуют «сигналам», которые можно уловить из его мимики и жестов. Чему Вы больше поверите?

а) словам;

б) «сигналам»;

в) он вообще вызовет у Вас подозрение.

14. Поп-звезды направляют публике «сигналы», имеющие однозначно эротический характер. Что, по-Вашему, за этим кроется?

а) просто фиглярство;

б) они «заводят» публику;

в) это выражение их собственного настроения.

15. Вы смотрите в одиночестве страшный детективный фильм. Что с Вами происходит?

а) смотрите совершенно спокойно;

б) реагируете на происходящее каждой клеточкой своего существования;

в) закрываете глаза при особо страшных сценах.

16. Можно ли контролировать свою мимику?

а) да;

б) нет;

в) только отдельные ее элементы.

17. Во время флирта Вы изъясняетесь преимущественно:

а) глазами;

б) руками;

в) словами.

18. Считаете ли Вы, что большинство Ваших жестов:

а) «подсмотрены» у кого-то и заучены;

б) передаются из поколения в поколение;

в) заложены от природы.

19. Если у человека борода, для Вас это признак:

а) мужественности;

б) того, что человек хочет скрыть черты своего лица;

в) того, что этот тип слишком ленив, чтобы бриться.

20. Многие люди утверждают, что правая и левая стороны лица у них отличаются друг от друга. Вы согласны с этим?

а) да;

б) нет;

в) только у пожилых людей.

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

Подсчитайте количество очков.

Ответы	Вопросы																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	2	1	4	0	1	2	1	3	3	3	0	1	0	4	4	0	3	2	3	4
б	4	3	4	0	2	1	3	1	2	2	3	4	4	2	0	2	4	4	2	0
в	4	3	4	1	3	3	3	1	2	1	1	2	3	0	1	1	1	0	1	2
г			2	1	4	2	2		1											
д			4	0	2	1	0													
е				1		2														

77 – 56 очков. У Вас отличная интуиция, Вы обладаете способностью понимать других людей, наблюдательностью и чутьем. Но Вы слишком полагаетесь в своих суждениях на эти качества, слова имеют для Вас второстепенное

значение. Если Вам улыбнулись, Вы уже готовы поверить, что Вам объясняются в любви. Ваши выводы слишком поспешны, и в этом кроется для Вас опасность. Делайте на это поправку, у Вас есть все шансы научиться прекрасно разбираться в людях. А это важно и на работе, и в личной жизни.

55 – 34 очка. Вам доставляет определенное удовольствие наблюдать за другими людьми, и Вы неплохо интерпретируете их мимику и жесты. Но Вы еще не совсем умеете использовать эту информацию в реальной жизни (например, для того, чтобы правильно строить взаимоотношения с окружающими). Вы склонны скорее буквально воспринимать сказанные Вам слова и руководствоваться ими. Развивайте интуицию, больше полагайтесь на ощущения.

33 – 11 очков. Язык мимики и жестов Вам непонятен. Вам необыкновенно трудно правильно оценивать людей. И дело не в том, что Вы на это не способны, просто Вы не придаете этому значения. Постарайтесь намеренно фиксировать внимание на жестах окружающих, тренируйте наблюдательность.

Методика 2
«Самопроверка: Что вы знаете о телодвижениях, выдающих внутреннее состояние человека»[1]

Шаг 1. Инструкция

Попытайтесь ответить на вопросы, касающиеся жестов и поз из числа наиболее информативных. Отметьте, что означают, по Вашему мнению, жесты, действия и состояния партнера по переговорам (общению).

Бланк ответов

№ п/п	Вопросы	Ответы
1	2	3
1	Ладони рук раскрыты вверх	
2	Руки спрятаны (за спину или в карманы)	
3	Пиджак расстегнут или его снимают в вашем присутствии	
4	Руки скрещены на груди	
5	Кисти рук расслаблены	
6	Руки сжаты в кулаки (или пальцы вцепились во что-то так, что побелели суставы)	
7	Собеседник сидит на краешке стула, склонившись впе-	

[1] *Шейнов В. П.* Искусство управлять людьми. М.: АСТ; Минск: Харвест, 2007. С.200–204.

Продолжение таблицы

1	2	3
	ред, голова наклонена, подперта рукой	
8	Щека подперта рукой	
9	Подбородок оперт на ладонь, указательный палец – вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта	
10	Голова слегка склонена набок	
11	Почесывание подбородка (нередко сопровождается легким прищуриванием глаз)	
12	Ладонь обхватывает подбородок, касаясь нижней губы	
13	Человек медленно и осторожно снимает очки, тщательно протирает стекла	
14	Прихватывает губами или прикусывает дужку очков или другие предметы, находящиеся в руке	
15	Расхаживает	
16	Пощипывает переносицу	
17	Прикрывает рот рукой во время высказываний	
18	Старается на вас не смотреть	
19	Глядит в сторону	
20	Ноги или все тело обращены к выходу	
21	Подрагивание или легкое потирание носа, обычно указательным пальцем. Часто сопровождается ерзаньем, поворотом туловища	
22	Потирание за ухом или перед ухом, потирание глаза	
23	При рукопожатии человек стремится, чтобы его рука была сверху	
24	То же, если снизу	
25	Брови руководителя подняты, голова слегка наклонена, во взгляде явно читается сомнение	
26	Руководитель избегает встречи взглядами с подчиненным	
27	Хозяин кабинета во время разговора начинает собирать бумаги на столе	
28	Рука в кармане пиджака, большой палец снаружи	
29	Говорящий жестикулирует сжатым кулаком	
30	Пиджак застегнут на все пуговицы	
31	Зрачки глаз расширились	
32	Зрачки сузились	
33	Руки сцеплены, образуя как бы один большой кулак; большие пальцы могут ритмично потирать друг друга	
34	Во время ходьбы голова опущена, руки сцеплены за спиной	

Окончание таблицы

1	2	3
35	Сидит «верхом» на стуле	
36	Руки соединены за спиной, подбородок поднят вверх	
37	Крепко держит себя за запястье или всю руку за спиной	
38	Щелкает колпачком ручки	
39	Голова на ладони, глаза полуоткрыты	
40	Подергивает мочку уха	
41	Потирание шеи ладонью	
42	Раскрытые кисти рук упираются друг в друга пальцами (наподобие «домика»)	
43	Потирание ладоней	
44	Руки опираются на колени (сидит)	
45	Взгляд опущен, лицо повернуто в сторону	
46	Скрестив ноги (нога на ногу)	

Ниже приводятся правильные ответы, которые позволят Вам оценить свои знания.

Шаг 2. Обработка результатов

№ п/п	Правильные ответы
1	2
1	Жест, означающий открытость, искренность
2	Человек, вероятно, испытывает чувство вины или напряженно воспринимает ситуацию
3	Открытость, дружеское расположение
4	Защита, оборона
5	Расслабленные кисти рук указывают на спокойствие человека
6	Защита, оборона
7	Жест свидетельствует о заинтересованности человека
8	Человек погружен в раздумье
9	Жест означает критическую оценку услышанного
10	Признак внимательного слушания
11	Характеризует момент принятия решения
12	Характеризует момент принятия решения
13	Желание выиграть время, подготовка к решительному действию
14	Потребность в дополнительной информации

Окончание таблицы

1	2
15	Момент принятия трудного решения
16	Означает напряженность размышления
17	Человек говорит неправду. Если слушатель – сомневается в вашей правоте
18	Человек говорит неправду. Если слушатель – сомневается в вашей правоте
19	Подозрение, сомнение
20	Желание уйти
21	Сомнение, если слушает сам, и обманывает, если говорит
22	Сомнение, если слушает сам, и обманывает, если говорит
23	Превосходство, уверенность
24	Готовность к подчинению
25	Руководитель не принимает идей собеседника
26	Руководитель (хозяин кабинета) дает понять, что разговор окончен
27	Руководитель (хозяин кабинета) дает понять, что разговор окончен
28	Жест превосходства, уверенности в себе
29	Демонстрация власти или угрозы
30	Символизирует официальность, подчеркивание дистанции
31	Свидетельство заинтересованности
32	Свидетельство скрытности, утаивания своей позиции
33	Нервное ожидание
34	Решает проблемы
35	Агрессия, доминантность
36	Авторитарность
37	Поза угрозы
38	Беспокойство
39	Скука
40	Желание перебить собеседника
41	Защитная реакция
42	Уверенность в своих словах
43	Ожидание
44	Готовность к действию
45	Недовольство, отрицание
46	Соперничество

Тренинговые упражнения

Упражнение «Приветствие "Улыбка"»[1]

Цель. Определить функции улыбки как средства передачи сообщения.

Задание. Приветствие партнера по общению улыбкой.

Инструкция. Сегодня вместо слова «здравствуйте» мы будем приветствовать друг друга улыбкой. Вам предоставляется право брать разные варианты улыбок: искреннюю, неискреннюю, ироничную, надменную и т. д.

Анализ упражнения:

1. По каким признакам вы догадались о том, что улыбка искренняя, неискренняя, ироничная и т. п.?

2. Что вы испытали, когда получили улыбку в качестве приветствия?

3. Как часто и в каких ситуациях обычно вы используете улыбку для установления контакта?

Упражнение «Зрительный контакт в повседневной жизни»

Цель. Исследование особенностей установления зрительного контакта в повседневной жизни.

Задание. Путем длительного наблюдения зафиксировать особенности проявления способов установления зрительного контакта в различных ситуациях делового общения.

Инструкция. Примерно в течение месяца пронаблюдайте за собой, другими людьми в разнообразных жизненных (деловых) ситуациях. Постарайтесь определить, как люди пользуются одной из самых универсальных форм общения. Делайте постоянные записи. Сконцентрируйте свое внимание на следующих вопросах:

1. Когда люди вынуждены поддерживать зрительный контакт?

2. В каких ситуациях его избегают?

3. Какие виды зрительного контакта вам приходилось чаще всего наблюдать?

4. Как Вы используете зрительный контакт?

Упражнение «С чего начать»

Цель. Зафиксировать внимание на невербальных признаках своего поведения в процессе общения.

Задание. Обобщение собственной практики использования «языка тела» для установления контакта с собеседниками.

---

[1] *Морева Н. А.* Указ. соч. С. 217–219.

Инструкция. Вспомните несколько ситуаций общения с сокурсниками в аудитории, домочадцами, деловыми партнерами, посторонними людьми. Проанализируйте свое невербальное поведение, сделав акцент на следующих вопросах:

1. Когда вы хотите лучше понять человека в процессе общения? На какие признаки (вербальные или невербальные) вы обращаете внимание и почему?

2. Опишите, как вы обычно выражаете людям свою симпатию, одобрение, сочувствие и наоборот, антипатию, нетерпение, неодобрение, действуя невербально?

3. Выделите, какие жесты вы чаще всего используете во время общения для поддержания внимания партнера, демонстрации собственного внимания по отношению к партнеру.

Упражнение «Запрет на жесты»

Цель. Выделение значения жестикуляции как средства выразительности при передаче информации и регулировании психического состояния человека.

Задание. Обсудить интересную для собеседника тему в условиях запрета на жесты.

Инструкция. Выберите себе партнера для обсуждения интересующей вас темы (тема должна носить личностный характер и отражать совместные интересы). Займите фиксированную позу (например, сидя на стуле, руки на коленях) и не меняйте ее в течение 3 – 5 мин разговора. Затем снимите запрет и продолжайте беседу в нормальном режиме. Обменяйтесь впечатлениями.

Анализ упражнения:

1. Что вы испытывали во время разговора в режиме запрета на жесты?

2. На чем вы больше фиксировали внимание: на содержании разговора или на удержании позы?

3. Что вам захотелось сделать сразу после отмены запрета?

4. Выделите те жесты, которые, как вам кажется, помогли вам сделать беседу более интересной и привлекательной.

Упражнение «Зеркальное отражение»

Цель. Установление положительного настроя с собеседником при помощи имитации его «языка тела»

Задание. Научиться имитации «языка тела» партнера по общению.

Инструкция. В технологии установления контакта немаловажную роль играет умение подстраиваться под своего собеседника. Одним из способов

является техника зеркального отражения (Д. Коэн). Такое отражение, если оно сдержанное и осторожное, вызывает расположение к собеседнику. Вспомните детское упражнение «Зеркало». В нем ведущий показывает движение, а стоящие в кругу его повторяют. Представьте себя в роли либо ведущего либо имитатора. Во время беседы (обсуждение кинофильма, интересной книги и т. п.) постарайтесь подстроиться к своему собеседнику с помощью имитации его «языка тела», но делайте это деликатно, чутко, акцентируйте внимание на сообщениях (например, состояние восторга, удивления, внимания, сосредоточенности, одобрения, выражения иронии). Если ведущий проявляет сердечность, то усильте ее. Будьте осторожны, так как точное повторение движений партнера выглядит нарочито, собеседник может воспринять ваши попытки установить позитивный контакт как манипуляцию.

Анализ упражнения:

1. Что вам больше всего не понравилось в этом упражнении?
2. Что понравилось делать больше всего?
3. Почему «подстройки» чаще всего воспринимаются как манипуляция?
4. Насколько трудно было «отзеркалить» партнера по общению?

Упражнение «Сидящий и стоящий»

Цель. Оценивание пребывания в определенной позиции по отношению к партнеру по общению.

Задание. Высказать свое отношение к позиции, характеризующей определенный стиль общения.

Инструкция. Стили общения партнеров проявляются в занимаемой ими позиции по отношению друг к другу. Она бывает «сверху», «снизу», «рядом». Попробуем на себе ощутить влияние той из них, которая чаще всего характеризует авторитарный стиль. Один из партнеров сидит, другой стоит. В этом положении ведется разговор. Через несколько минут происходит смена позиций.

Анализ упражнения:

1. Какие чувства вы испытывали в момент выполнения задания?
2. Что вам хотелось сделать, чтобы изменить ситуацию?
3. Какую позицию вы предпочитаете занимать во время контакта?

Упражнение «Выбор по рукопожатию»

Цель. Исследование особенностей тактильного контакта.

Задание. Дать заключение о том, какую информацию несет тактильный контакт.

Инструкция. Один человек становится в центр, закрывает глаза. Он становится ведущим. К нему подходят все по очереди и пожимают руку. Ведущий, если хочет, чтобы данный человек стал его начальником, посылает его направо, если не хочет – налево. Возможна модификация: если он хочет сотрудничать с ним как с партнером – направо, если не хочет – налево.

Упражнение выполняется молча. Потом выполняющий упражнение член группы открывает глаза и смотрит, кого и куда он направил. По желанию участников упражнение можно выполнять несколько раз.

Анализ упражнения:

1. Что вам больше всего не понравилось в этом упражнении?
2. Объяснить причины, по которым был сделан тот или иной выбор.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте сущность невербального общения.
2. Какова роль невербальных коммуникаций в деловом общении?
3. Приведите классификацию невербальных средств общения.
4. Чем определяется значение визуального контакта в деловом общении?
5. Каковы основные жесты и позы делового взаимодействия?
6. Как дистанция между субъектами делового общения влияет на психологический и этический комфорт беседы?

Список рекомендуемой литературы

Вилсон Г. Язык жестов [Текст] / Г. Вилсон, К. Маккафлин. СПб.: Питер, 2000. 224 с.

Лабунская В. А. Невербальное поведение [Текст] / В. А. Лабунская. Ростов н/Д: Изд-во Рост. ун-та, 1986. 135 с.

Меграбян А. Психодиагностика невербального поведения [Текст] / А. Меграбян. СПб.: Речь, 2001. 253 с.

Ниренберг Г. Читать человека как книгу [Текст] / Г. Ниренберг, Дж. Калеро. Баку: Сада, 1992. 176 с.

Пиз А. Язык телодвижений: как читать мысли людей по их жестам [Текст] / А. Пиз. М.: ЭКСМО-Пресс, 2000. 272 с.

Фаст Дж. Язык тела [Текст] / Дж. Фаст. М.: Вече [и др.], 1995. 431 с.

Глава 8
СИНТОНИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ОБЩЕНИЯ

Понятие «синтоническая модель общения»
Репрезентативные системы
Психологический практикум

Понятие «синтоническая модель общения»

Нейролингвистическое программирование (НЛП) – одно из современных направлений прикладной психологии. Это специфический подход к использованию знаний, полученных из различных областей (в том числе психологии, нейрологии, лингвистики) и интегрированных в специальные методы, предназначенные для создания средств, способствующих личностному развитию. Словосочетание «нейролингвистическое программирование» расшифровывается следующим образом. «Нейро» (от гр. *neuron* – нерв) означает, что поведение является результатом деятельности нервной системы, «лингвистическое» (от лат. *lingua* – язык) указывает на то, что нервные процессы представлены и управляемы с помощью языковых средств и коммуникационных систем, а «программирование» – на осуществление четкой организации различных компонентов в приемы, предназначенные для достижения эффективных результатов.

НЛП изучает внутренние процессы человеческого общения, опыта, поведения, а также технологию общения. С помощью нейролингвистического программирования стало возможно:

- за сравнительно короткое время помочь людям преодолеть имеющиеся психологические барьеры;
- развить умение быстро и эффективно устанавливать взаимоотношения с людьми, направлять разговор в нужное русло, а также выходить из сложных ситуаций;
- осуществлять необходимые изменения в отношениях между людьми, страдающими от отсутствия взаимопонимания.

Синтоническая модель общения была разработана в рамках НЛП-подхода. Название «синтоническая» образовано от слова «синтония», что означает «быть в гармонии с собой и другими». Синтоническая модель рассматривает общение как результат сложного взаимодействия процессов восприятия и мышления (восприятие + мышление = общение). Процесс общения начинается с восприятия, помогающего человеку устанавливать контакт с миром и людьми. На-

ши органы чувств – это информационные каналы, через которые мы узнаем об окружающей действительности. Синтоническая модель общения строится на идее о том, что у каждого человека есть свой «родной канал связи», т. е. та репрезентативная система, которой он всецело доверяет.

Репрезентативные системы

Репрезентативная система (система представлений, сенсорный канал) – это система, посредством которой человеком воспринимается и обрабатывается информация, поступающая из внешнего мира. Причем визуально человек воспринимает от 60 до 80 % информации, тогда как аудиально – лишь 10 – 15 %. На другие органы приходится намного меньший процент получаемой информации. В зависимости от преобладания того или иного способа поступления и переработки информации репрезентативные системы (репсистемы) могут быть представлены в четырех основных категориях (модальностях).

1. *Визуальная репрезентативная система* (восприятие посредством зрительных образов).

2. *Аудиальная репрезентативная система* (восприятие посредством слуховых впечатлений).

3. *Кинестетическая репрезентативная система* (восприятие посредством ощущения).

4. *Компьютерная (полимодальная) репрезентативная система* (восприятие посредством мыслительных процессов и операций, связанных с анализом и синтезом, обобщением, конкретизацией и т. д.).

Репрезентативную систему можно рассматривать и как состояние психики, которое проявляется в вербальном и невербальном поведении человека (в движениях глаз, выборе слов, используемых в общении, в особенности дыхания и т. д.). Люди с позиции НЛП-подхода различаются в первую очередь своими репсистемами. У конкретного человека та или иная сенсорная система, модальность является ведущей, предпочитаемой. При этом степень выраженности той или иной модальности у людей разная: от слабой, небольшой до значительной, доминантной, определяющей своеобразие видения человеком действительности.

Для того чтобы определить *основную репрезентативную систему*, следует обратить внимание на слова, которые использует ваш партнер. Постарайтесь уловить, какие существительные, глаголы он чаще употребляет. Люди с визуальной моделью восприятия легче понимают одни слова, с аудиальной и кинестетической моделью – другие. И если мы научимся

распознавать такие проявления партнера по общению, нам будет легче понять его ведущую сенсорную систему и более правильно построить с ним деловое и другое взаимодействие (табл. 8.1).

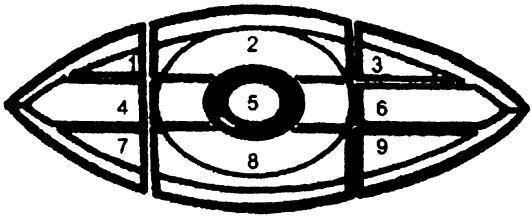
Таблица 8.1

Слова и словосочетания, позволяющие определить основную репрезентативную систему партнера

Модальность	Основные слова и словосочетания, наиболее часто используемые людьми данной модальности
1	2
Визуалист	Картина, точка зрения, перспектива, видение, угол зрения, аспект, горизонт, иллюзия, экран. Видеть, представлять, проявляться, замечать, освещать, описывать, различать, иллюстрировать, прояснять, наблюдать, смотреть, показывать, затемнять. Четкий, блестящий, ясный, цветной, размытый, светящийся, большой, маленький, открытый, закрытый, изолированный, удаленный, узкий, широкий. Вижу, что вы имеете в виду. Это выглядит некрасиво. Давайте еще раз посмотрим на эту проблему. При ближайшем рассмотрении оказалось... Давайте прольем свет на данную проблему. У меня сложилось очень туманное представление и... Это проясняет задачу. Я просто не вижу себя способным сделать это. Я счастлив, что мы на все смотрим одними глазами. На первый взгляд. Показать в истинном свете
Аудиалист	Тон, слово, крик, интонация, симфония, речь, шепот, голос, болтовня, монолог, диалог, музыка, ритм, мелодия, эхо, песня. Слушать, усиливать, гармонировать, говорить, рычать, молчать, звать, напевать, объявлять, спрашивать, выражать, обсуждать, излагать, кричать, звонить. Говорящий, шумный, молчаливый, глухой, немой, болтливый, мелодичный, неслыханный. Пропускаю мимо ушей. Неслыханная дерзость. По правде говоря. Давайте послушаем. Слово за слово – и время вышло. Есть слишком большие разногласия между нами. Возьмите на полтона ниже. Напрячь слух. Задавать тон
Кинестетик	Тяжесть, дыхание, чувство, напряжение, нагрузка, держать, ощущать, стабилизировать, шевелится. Чувствительный, ощутимый, крепкий, холодный, душевный, раздраженный, ледяной, твердый, вялый, закоренелый, невыносимый. Чувствовать проблему. Камень с души свалился, Развязывать узел. Наложить лапу. Убийственный аргумент. Я и пальцем не пошевелю ради... Это меня раздражает. Горький опыт. Переварить информацию. Он спокойно проглотил все, что я говорил. От этого человека исходит вербальное зловоние. Черствый человек

Кроме того, существует *ведущая репрезентативная система*. Наряду с вербальными проявлениями модальности в НЛП выделяют и невербальные сенсорные ключи, показатели модальности человека, к числу которых относят движения глаз собеседника. Установлено, что глазные яблоки человека движутся в соответствии с той сенсорной системой, на основе которой в данный момент функционируют его психические функции. Такие перемещения, получили название «паттерн» (от англ. *pattern* – сетка). Человек лишен возможности каким-то образом отмечать собственные врожденные реакции, повторяющиеся постоянно. Они могут быть зафиксированы только извне другим человеком.

Сигналы доступа – это элементы внешнего поведения человека, указывающие, к какой репрезентативной системе он обращается в данный момент (ГСД – глазные сигналы доступа). Движение глаз человека размышляющего над вопросами, для большинства «праворуких» выглядит следующим образом (рисунок, табл. 8.2).



Примерная схема ГСД (для «правшей»)

Таблица 8.2

Движение глаз собеседника

Движение глаз	Сектор	Ведущая репрезентативная система
1	2	3
Вертикально вверх	2	Визуальная (воспоминания зрительных образов)
В правый верхний угол	3	Визуальная (воспоминания зрительных образов)
В левый верхний угол	1	Визуальная (конструирование зрительных образов)
Расфокусированные глаза	5	Визуальная (образ в целом)
Вправо по горизонтали	6	Аудиальная (воспоминания звуков)

Окончание табл. 8.2

1	2	3
Влево по горизонтали	4	Аудиальная (конструирование звуков)
В правый нижний угол	9	Аудиальная (проговаривание про себя)
В левый нижний угол	7	Кинестетическая (эмоционально-телесные ощущения)
Вниз перед собой	8	Кинестетическая (эмоционально-телесные ощущения)

Человек с *визуальной репрезентативной системой* (визуал, или визуалист), формируя мысль, перебирает и пересматривает в памяти картинки, чтобы определить, что происходит в данный момент. Процесс этот совершается очень быстро, а взгляд при этом расфокусирован на пятно на расстоянии примерно 60 см около носа. Закрыв собой это пространство, Вы рискуете увидеть на лице человека растерянность, а, возможно, и злость. Визуалист, как правило, обладает прекрасной зрительной памятью (легче и дольше удерживает в памяти визуальные образы), впечатлителен, имеет хорошо развитый вкус. Обращение человека к своему зрительному каналу в процессе разговора позволяет фиксировать движения его глаз в секторах 1, 2 и 5.

Если человеку предстоит ответить на вопросы, которые заставляют вспомнить картину, обратившись к своему прошлому опыту, глаза занимают положение 2, 3 и 5. Когда человеку необходимо представить, увидеть себя в проектируемой ситуации, его глаза находятся в положении 1. При определенной тренировке Вы можете: обеспечить слежение за движениями глаз собеседника, даже не слушая его; видеть внутренние процессы мышления человека; знать, о чем он хочет поведать; в процессе применения определенных приемов изменить его внутреннюю стратегию.

«Визуалы» могут быть достаточно худощавы, поджары. Привычная гримаса – слегка приподнятые брови как знак внимания. Обычно они сидят и стоят прямо, если сутулятся, все равно задирают голову вверх. При разговоре выбирают такую дистанцию, чтобы лучше разглядеть собесед ника. Они любят, чтобы все, что окружает их, было красивым, экстравагантным. Придают большое значение внешнему виду, одеваются во все яркое, эффектное. «Визуалы» – хорошие рассказчики, они могут легко представить картину и описать ее. Визуальная система важна для проявления творчества. Зрение и слух – одна система. Если «визуал» не видит, то как бы и не слышит. Если ему надо что-то объяснить, то одновременно со словом он

использует графики, таблицы, рисунки, фотографии. Во время разговора «визуалы» сами часто жестикулируют, показывая направление, расстояние, расположение предметов относительно друг друга.

Человек с *аудиальной репрезентативной системой* (аудиал, или аудиалист) воспринимает внешний мир и получает информацию с помощью своего слуха. Эта категория людей обладает большим объемом опыта в аудиальной сфере. Люди, связанные по роду своей деятельности с внешним миром посредством звуковых образов (например, звукооператоры, музыканты и т. д.), обладают хорошей аудиальной памятью. Они могут услышать то, что другие никогда не смогут услышать.

Аудиалист, собираясь что-то сказать, прислушивается к своему внутреннему голосу. Ему сложно сделать выбор, внутренний голос постоянно ведет дискуссию, не зная, чему отдать предпочтение. Процесс слушания полностью отражается в движении его глаз. Глазные сигналы доступа указывают на то, что их движение осуществляется на среднем уровне. В частности, нахождение глаз в положении 6 позволяет сделать вывод о том, что человек обращается к своему прошлому опыту (вспоминает разговор, мелодию и т. п.). Положение глаз в позиции 4 свидетельствует о конструировании (обдумывании фразы).

«Аудиалы» любят говорить, живут в диалоге, для них не существует риторических вопросов. Для них характерен глубокий голос, музыкальный слух. Сидят прямо, слегка наклонившись вперед, а голова наклонена набок и немного вперед.

Человек *с кинестетической (чувственной) репрезентативной системой* (кинестетик, или кинестет) воспринимает мир при помощи эмоций, чувств и других ощущений. Чувства и впечатления кинестетика касаются главным образом того, что относятся к интуиции, догадке, прикосновению. В общении с другими их интересуют внутренние переживания. Прежде чем что-то сказать, они прислушиваются к своим чувствам, и их глаза при этом в положении 7, 8 (обращение к своему прошлому опыту) или в положении 9 (разговор с самим собой). Кинестетики весьма чувствительны, восприимчивы, бурно реагируют на любой раздражитель.

«Кинестетики» – это те, что предпочитают комфорт. Они внимательно относятся к своему телу. Оно у них плотное. Губы широкие и полнокровные. Сидят они ссутулившись, с наклоном вперед. Внешний вид для кинестетиков особого значения не имеет, главное – удобство. Они любят быть ближе к собеседнику, чтобы его потрогать. «Кинестетики» – люди действия, им необхо-

димо двигаться, пробовать, нюхать. Их главный инструмент восприятия – тело, способ познания – движение или действие. В книгах и фильмах их обычно больше привлекает сюжет, чем красочные картины, которые они опускают за ненадобностью. «Кинестетики» тяжелее переносят стресс, конфликт, дискомфорт – они как бы погружаются в эти ситуации.

Движения глаз в трех взаимосвязанных системах (визуальной, аудиальной, кинестетической) закономерны, и их можно отследить, если обратить на это внимание и иметь при этом определенный опыт.

К классической триаде (визуальной, аудиальной и кинестетической) добавляют еще один тип – *«рассудочных людей», или «компьютеров».* Это те, кто реагирует не на свои ощущения, а на обозначения, наименования, слова, «ярлыки», которыми обозначают все свои ощущения и образы. Движения их глаз трудно уловить, но слова, которые предпочитает этот тип («надо разобраться», «проанализировать», «систематизировать»), помогут выявить его основную репрезентативную систему.

«Компьютеры» (компьютерная репрезентативная система) – их поза часто зажатая, прямая. Они говорят, практически не жестикулируя (так как это не несет, с их точки зрения, информации), монотонно, интонации воспринимают с трудом. Дистанция по отношению к партнеру достаточно отдаленная, смотрят либо в лоб собеседнику, либо «поверх толпы», прикосновений не любят. «Компьютеры» – своеобразный тип людей, ориентированный на смысл, содержание, важность, функциональность. Для них написанное и проговоренное является самой реальностью, весь опыт для «компьютеров» состоит из слов. Выход из трудного положения и отрицательных эмоций – уход в рассуждения. Этот канал отвечает за контроль речи, поэтому люди этого типа способны сочинять документы, в которых каждое слово на своем месте, принимать решения без лишних эмоций, обсуждать проблемы с опорой на прагматический подход. Проблема «компьютеров» состоит в том, что без обращения к другим каналам им трудно менять информацию.

Исследования и практика показывают, что людей, осуществляющих внутренние мыслительные процессы на основе одной или двух перечисленных систем, в природе не существует. Такого рода работа осуществляется с опорой на все системы, последовательность использования которых у каждого человека строго индивидуальна.

В то же время имеет место и ряд исключений из описанных правил (довольно часто), которые нельзя не учитывать. Человек, прежде чем строить

зрительный образ, может обратиться к аудиальной или кинестетической модальности (может и наоборот). Это связано с разновидностью его памяти.

Человек, вспоминая, может видеть события как сторонний наблюдатель, создавая визуальный образ, он может достаточно ярко вспомнить увиденное, движения его глаз могут быть фиксированы в области визуального воспоминания. Человек может видеть образы, но с весьма сильной эмоциональной окраской, и тогда его взгляд будет направлен вниз и вправо.

Следует уточнить, что обонятельные и вкусовые системы мало информативны и поэтому четкой взаимосвязи с движением глаз не имеют. Помимо слов и движения глаз существуют и другие индикаторы, с помощью которых возможно выявление модальностей человека.

Для улучшения взаимопонимания и выработки общего смысла передаваемой информации между субъектами, обладающими разной модальностью, используют приемы, разработанные в рамках НЛП-подхода. Реализация этих приемов включает три этапа: первый – присоединение, второй – закрепление и третий – ведение.

На начальном этапе *присоединение* осуществляется через имитацию, отождествление своего поведения с поведением партнера («зеркальное поведение»). Достижение синхронности своего дыхания с дыханием партнера, а также идентичности поз способствует мягкому вхождению в контакт. Отправным пунктом в присоединении является идентичность поз, ибо, если поза говорит о закрытости, то только после ее копирования можно спустя некоторое время перейти к позе, свидетельствующей об открытости. Цель данного этапа – синхронность состояний репрезентативных систем.

На этапе *закрепления* субъект подражает мимике, жестам, голосу партнера, используя ключевые для него слова. Все это развивает контакт в направлении «подключения» к коммуникативному контексту партнера, обеспечивая тем самым устойчивое отношение с ним.

Этап *ведения* представляет собой постепенное переключение партнера с его собственной программы на предлагаемую вами. Здесь основное внимание уделяется зонам выбора и принятия решения, т. е. ведущим зонам визуальной, аудиальной и кинестетической информации. Таким образом реализуется синхронное сопровождение процесса принятия решения и переключения партнера на выполнение желательной для Вас программы. На этом этапе процесс общения развивается в интересующем Вас направлении, наблюдается углубление взаимопонимания.

Методика 1

Тест «Ведущая репрезентативная система»[1]

У каждого человека есть своя ведущая репрезентативная система, с помощью которой он получает наибольшее количество информации, ориентируется в окружающем мире, проявляет свое отношение к происходящему в мыслях, словах, чувствах, поступках. Общение происходит успешно, если собеседники могут согласовать свои репрезентативные системы, вести общение на «одном языке». Этот тест позволяет более четко определить, какая репрезентативная система является для Вас ведущей.

Шаг 1. Инструкция

Для каждого из утверждений поставьте определенный ранг, например, цифру – ранг 1 перед предложением, которое, как Вы считаете, лучше всего описывает Вас (больше всего Вам подходит), затем ранг 2 – перед предложением, которое подходит Вам более всего после первого, и так до четырех.

Бланк ответов

Ответ/ранг	Вопрос											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I												
II												
III												
IV												

Текст опросника

1. Я, скорее всего, скажу:

I – важные решения – это дело чувств;

II – важные решения зависят от моего настроения;

III – важные решения зависят от моей точки зрения;

IV – важные решения – это дело логики и ума.

2. На меня скорее окажет влияние тот:

I – у кого приятный голос;

II – кто хорошо выглядит;

III – кто высказывает разумные мысли;

[1] *Самыгин С. И. Столяренко Л. Д.* Указ. соч. С. 419–422.

IV – кто оставляет у меня хорошие чувства.

3. Если я хочу узнать, как Вы поживаете:

I – я посмотрю на Вашу внешность;

II – я проверю, что Вы чувствуете;

III – я прислушиваюсь к звукам Вашего голоса;

IV – я обращу внимание на то, что Вы говорите.

4. Для меня легко:

I – модулировать полноту звуков в стереосистеме;

II – сделать выводы по поводу значимых проблем в интересующем меня вопросе;

III – выбрать суперкомфортабельную мебель;

IV – найти богатые комбинации красок.

5. I – Мне очень легко понять смысл новых фактов и данных;

II – Мои уши всегда настроены на звуки в окружающей действительности;

III – Я хорошо чувствую одежду, облегающую мое тело;

IV – Когда я смотрю на комнату, я описываю ее в ярких красках.

6. Если люди хотят узнать, как я поживаю:

I – им следует узнать о моих чувствах;

II – им следует посмотреть, как я одет;

III – им следует послушать, что я говорю;

IV – им следует прислушаться к интонациям моего голоса.

7. Я предпочитаю:

I – услышать факты, о которых Вы знаете;

II – увидеть картины, которые Вы нарисовали;

III – узнать о Ваших чувствах;

IV – послушать интонации Вашего голоса, звуки происходящих событий.

8. I – Когда я вижу что-то, я верю этому;

II – когда я слышу факты, я верю им;

III – я верю, когда чувствую что-то;

IV – в зависимости от того, что я слышу, я верю этому или нет.

9. I – Обычно я хорошо чувствую настроения своей семьи;

II – я могу нарисовать лица, одежду, маленькие видимые детали, касающиеся моей семьи;

III – я знаю, что именно думают члены моей семьи по поводу наиболее важных вопросов;

IV– я хорошо различаю интонацию голосов членов моей семьи.

10. I – Я учусь понимать какие-то вещи;

II – я учусь делать какие-то вещи;

III – я учусь слушать новое;

IV – я учусь видеть новые возможности.

11. Когда я думаю о принятии важного решения, я скорее:

I – приду к выводу, что важные решения принимаются с помощью чувств;

II – в зависимости от моего настроения;

III – приму те, которые я вижу наиболее отчетливо;

IV – приму их с помощью логики и разума,

12. I – Мне легко вспомнить, как звучит голос моего друга;

II – Мне легко вспомнить, как выглядит мой друг;

III – Хорошая мысль – вспомнить, что говорил мой друг;

IV – Мне легко вспомнить, как я чувствую своего друга.

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

А – аудиальная репрезентативная система;

В – визуальная репрезентативная система;

К – кинестетическая репрезентативная система;

Д – «думающий, анализирующий, логический, компьютерный тип».

Ключ

Ответ	Вопрос											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I	К	А	В	А	Д	К	Д	В	К	Д	К	А
II	А	В	К	Д	А	В	В	Д	В	К	А	В
III	В	Д	А	К	К	Д	К	К	Д	А	В	Д
IV	Д	К	Д	В	В	А	А	А	А	В	Д	К

Характеристики репрезентативных систем и обусловленных ими типов личности были описаны выше.

Вопросы/ранги ответов	Репрезентативная система			
	А	В	К	Д
1	3	2	1	4
2	2	3	1	4
…	…	…	…	…
Всего: сумма			14	26
Итого: ведущая репрезентативная система			ведущая	малозначимая

Та репрезентативная система, которая наберет наименьшую сумму рангов, будет являться наиболее важной, ведущей системой для человека. Та репрезентативная система, которая наберет наибольшую сумму рангов (часто была на 3-м, 4-м месте по значимости), будет являться слабовыраженной и малозначимой для человека.

Методика 2

Тест «Ведущая репрезентативная система»

Шаг 1. Инструкция

Вам предлагается ответить на ряд вопросов. Отвечаете только «да» или «нет», ставя знак «+» или «–» в соответствующей графе протокола.

Протокол исследования

№ п/п	Ответ		№ п/п	Ответ		№ п/п	Ответ		№ п/п	Ответ		№ п/п	Ответ	
	да	нет		да	нет		да	нет		да	нет		да	нет
1			11			21			31			41		
2			12			22			32			42		
3			13			23			33			43		
4			14			24			34			44		
5			15			25			35			45		
6			16			26			36			46		
7			17			27			37			47		
8			18			28			38			48		
9			19			29			39					
10			20			30			40					

Текст опросника

1. Люблю наблюдать за облаками и звездами.
2. Часто напеваю себе потихоньку.
3. Не признаю моду, которая неудобна.
4. Обожаю ходить в сауну.
5. В автомашине для меня важен цвет.
6. Узнаю по шагам, кто вошел в комнату.
7. Меня развлекает подражание диалектам.

8. Много времени посвящаю своему внешнему виду.

9. Люблю принимать массаж.

10. Когда есть свободное время, люблю рассматривать людей.

11. Плохо себя чувствую, когда не наслаждаюсь движением.

12. Видя платье (костюм) в витрине, знаю, что мне будет в нем хорошо.

13. Когда услышу старую мелодию, ко мне возвращается прошлое.

14. Часто читаю во время еды.

15. Очень часто разговариваю по телефону.

16. Я склонна (склонен) к полноте.

17. Предпочитаю слушать рассказ, который кто-то читает, чем читать самой.

18. После плохого дня мой организм в напряжении.

19. Охотно и много фотографирую.

20. Долго помню, что мне сказали приятели или знакомые.

21. Легко отдаю деньги за цветы, потому что они украшают жизнь.

22. Вечером люблю принять горячую ванну.

23. Стараюсь записывать свои личные дела.

24. Часто разговариваю сама (сам) с собой.

25. После длительной езды на машине долго прихожу в себя.

26. Тембр голоса многое говорит мне о человеке.

27. Очень часто оцениваю людей по манере одеваться.

28. Люблю потягиваться, расправлять конечности, разминаться.

29. Слишком твердая или слишком мягкая постель – это для меня му́ка.

30. Мне нелегко найти удобные туфли.

31. Очень люблю ходить в кинотеатры.

32. Узнаю когда-либо виденные лица через годы.

33. Люблю ходить под дождем, когда капли стучат по зонтику.

34. Умею слушать то, что мне говорят.

35. Люблю танцевать, а в свободное время заниматься спортом или гимнастикой.

36. Когда близко тикает будильник, не могу уснуть.

37. У меня неплохая DVD-аппаратура.

38. Когда я слышу музыку, отбиваю такт ногой.

39. На отдыхе люблю осматривать памятники архитектуры.

40. Не выношу беспорядок.

41. Не люблю синтетических тканей.

42. Считаю, что атмосфера в комнате зависит от освещения.

43. Часто хожу на концерты.

44. Само пожатие руки многое говорит мне о данной личности.

45. Охотно посещаю галереи и выставки.

46. Серьезная дискуссия – это захватывающее дело.

47. Через прикосновение можно сказать значительно больше, чем словами.

48. В шуме не могу сосредоточиться.

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

В ключе необходимо обвести кружком те номера вопросов, на которые дан ответ «да».

Ключ

Тип А (видеть)	1	5	8	10	12	14	19	21	23	27	31	32	39	40	42	45
Тип С (слушать)	2	6	7	13	15	17	20	24	26	33	34	36	37	43	46	48
Тип В (ощущать)	3	4	9	11	16	18	22	25	28	29	30	35	38	41	44	47

Теперь посчитайте, в каком разделе больше всего кружков: это Ваш главный тип восприятия.

Тренинговые упражнения

Упражнение «Байка»[1]

Инструкция. Каждый участник должен придумать или вспомнить историю (басню, притчу, афоризм, просто анекдот), с которой будет выступать перед всеми. Требования к вашей истории следующие: короткая, интересная, занимательная и умело рассказанная. Итак, одна минута на то, чтобы придумать или вспомнить историю. Ведущий засекает время. А теперь по очереди приступаем к выступлениям.

Задание 1. Внимательно слушать выступающего, наблюдать за его поведением в момент выступления и по окончании его речи заполнить следующую таблицу, которая поможет ответить на вопрос: «К какой репрезентативной системе можно отнести данное выступление?»

[1] *Фомин Ю. А.* Указ. соч. С. 222.

Характеристика	Визуалист	Аудиалист	Кинестетик	«Компьютер»
Употребляемые слова				
Поза				
Жесты (руки)				
Дыхание				
Речь				
Взгляд				
Движения глаз				

Задание 2. После выступления выставить оценки по пятибалльной системе каждому из участников конкурса ораторского искусства. Критерии: краткость, увлекательность рассказчика; понравились ли история и манера изложения.

Выступления закончены. Теперь можно подвести итоги. Пускаем лист по кругу, где каждый выставляет оценку оратору. Ведущий определяет суммарный балл, который выставила группа каждому из участников конкурса.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое синтоническая модель общения?
2. Как узнать, какую основную репрезентативную систему предпочитает человек?
3. Как можно определить ведущую репрезентативную систему собеседника?

Список рекомендуемой литературы

Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления [Текст] / Л. Д. Столяренко. Ростов н/Д: Феникс, 2005. 416 с.

Столяренко Л. Д. Психология и этика деловых отношений [Текст] / Л. Д. Столяренко. Ростов н/Д: Феникс, 2003. 512 с.

Фомин Ю. А. Психология делового общения [Текст] / Ю. А. Фомин. Минск: Амалфея, 2000. 384 с.

Раздел II

ОБЩЕНИЕ В ДЕЛОВОЙ СФЕРЕ

Глава 9
ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ. ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА КАК ОСОБАЯ ФОРМА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Определение понятия «деловое общение»
Деловая беседа. Принципы и функции деловой беседы
Виды деловой беседы
Правила подготовки деловой беседы
Правила проведения деловой беседы

Определение понятия «деловое общение»

Деловое общение – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающий достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.

Значительную часть делового общения занимает *служебное общение*, т. е. взаимодействие людей, осуществляемое в рабочее время в стенах организации. Однако «деловое общение» – понятие более широкое, чем «служебное общение», так как включает в себя взаимодействие как наемных работников, так и собственников-работодателей, и происходит не только в организациях, но и на различных деловых приемах, семинарах, выставках и пр. Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или получением делового эффекта. Деловое общение служит средством достижения каких-либо деловых целей.

Следует отметить особенности делового общения:

- партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта;
- обязательными являются контакты всех участников общения независимо от их симпатий и антипатий;
- общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;
- соблюдаются формально-ролевые принципы взаимодействия с учетом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей, а также субординации и делового этикета;
- все участники в достижении конечного результата взаимосвязаны.

Деловое общение может осуществляться в различных стилях. Выделяют три основных стиля делового общения: ритуальный, манипулятивный и гуманистический (рис. 9.1).

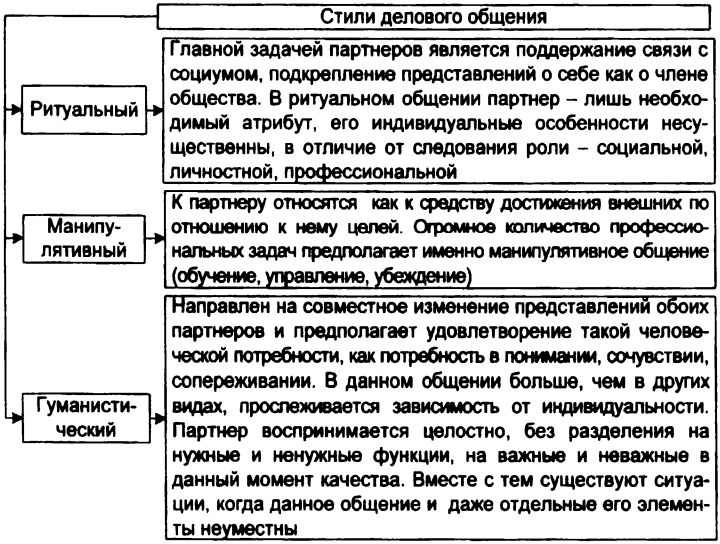


Рис. 9.1. Три стиля делового общения

Деловое общение бывает различных видов (рис. 9.2).

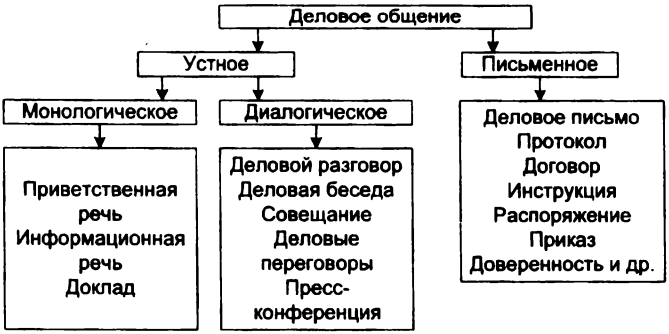


Рис. 9.2. Виды делового общения

Деловое общение реализуется в различных формах (рис. 9.3).

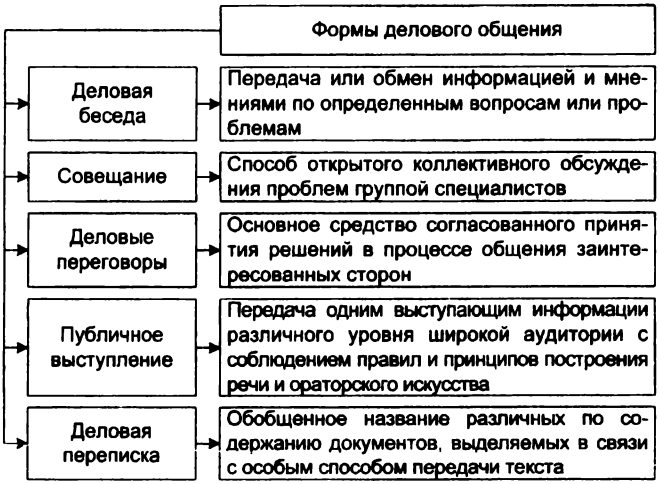


Рис. 9.3. Формы делового общения

Деловая беседа. Принципы и функции деловой беседы

Одной из самых распространенных форм делового общения является деловая беседа.

Деловая беседа – это речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций или фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода и их решению.

Деловая беседа – это разговор преимущественно между двумя собеседниками, соответственно ее участники могут и должны принимать во внимание специфические особенности личности, мотивов, речевых характеристик друг друга. Общение носит во многом межличностный характер и предполагает разнообразные способы речевого и неречевого воздействия партнеров друг на друга.

Деловая беседа выполняет следующие важные функции:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- обмен информацией;

• контроль и координирование начатых мероприятий;

• стимулирование активности;

• поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей и т. п.

В сравнении с другими видами речевой коммуникации деловая беседа обладает рядом преимуществ:

• действие эффекта обратной связи;

• быстрота реагирования на высказывания собеседников в соответствии с конкретной задачей, способствующей достижению целей;

• повышение компетентности руководителя благодаря учету, критической проверке и оценке мнений, предложений, идей, возражений и критических замечаний, высказанных в беседе;

• возможность более гибкого, дифференцированного подхода к предмету обсуждения, а также целям каждой из сторон.

Для того, чтобы добиться положительных результатов при проведении беседы, психологи предлагают воспользоваться следующими основными принципами:[1]

Рациональность. Необходимо вести себя сдержанно, даже если партнер проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на принятии решения. Спокойствие и рациональность – лучший ответ на всплеск эмоций со стороны партнера.

Понимание. Постарайтесь понять собеседника. Невнимание к его точке зрения ограничивает возможность выработки принятия взаимоприемлемых решений. Помните: прежде чем влиять на позицию партнера по общению (а изменить ее в нужном направлении – Ваша цель!), следует ее понять.

Внимание. Даже если человек вас не слушает, привлеките его внимание (вербально или невербально), восстановите прерванный контакт. Лучший способ для этого – задать вопрос: «Вы меня слушаете?».

Достоверность. Не давайте ложной информации, даже если это делает Ваш собеседник. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет взаимодействие в дальнейшем.

Отказ от поучительного тона. Не старайтесь поучать партнера. Будьте открыты для аргументов собеседника и постарайтесь убедить его.

---

[1] *Леонов Н. И.* Психология делового общения. М.: МПСИ; Воронеж: МОДЭК, 2003. С. 53–54.

Разграничение. Установление границы между собеседником и предметом разговора. Если не прямо, то косвенно, Вы с партнером должны прийти к пониманию того, что вам необходимо работать «бок о бок» и разбираться с проблемой, а не друг с другом.

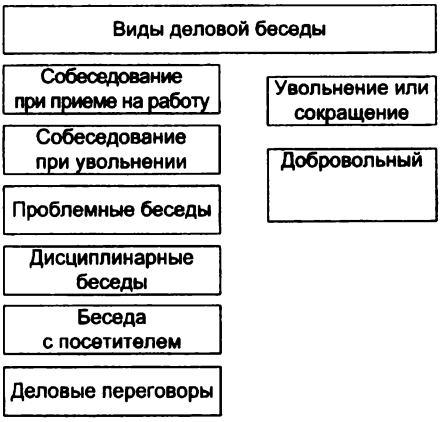
Приоритет интересов, а не позиций. Цель беседы состоит не в отстаивании высказанных позиций, а в удовлетворении реальных интересов. Принятая собеседником позиция часто скрывает то, чего он в действительности хочет, и это мешает достижению цели разговора.

Выделение круга возможностей. Успеху беседы часто мешает дефицит времени, стремление отыскать единственно правильное решение. Поэтому важно найти время для обдумывания возможных вариантов решения, которые учитывали бы общие интересы.

Выявление критериев. Настаивайте на том, чтобы результат основывался на объективных нормах. Такими нормами или объективными критериями могут быть общие подходы, ценности, обычаи, правила и т. д. Эти нормы, принимаемые сторонами, играют роль фундамента, на котором строится взаимоприемлемое согласие.

Виды деловой беседы

В литературе приводятся различные классификации деловой беседы (рис. 9.4).



Каждый из этих видов имеет собственный психологический «сценарий» проведения, цель и назначение. Однако все они являются разновидностями коммуникативного взаимодействия, и потому можно говорить о существовании следующих принципов и правил их организации и проведения.

Собеседование при приеме на работу носит характер интервью, основная цель которого – оценить деловые качества поступающего на работу. Опыт показывает, что структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами повышают эффективность собеседования как метода отбора. Безусловно, в данном случае компетентность интервьюера при собеседовании играет огромную роль, и только в этом случае он будет более объективен, а отобранные им специалисты будут соответствовать всем требованиям.

Основной целью беседы при приеме на работу является получение ответов на вопросы. Для того чтобы получить ответы на эти вопросы, следует включить в план проведения отборочного собеседования перечень критериев, позволяющих судить, насколько претендент будет справляться с предлагаемой работой. Эти критерии позволят дать количественную оценку качеств претендентов и окажутся решающими при приеме на работу. План беседы должен базироваться на требованиях к персоналу и может помочь получить ответы на интересующие вопросы.

Форма вопросов может варьироваться, но их содержание должно быть направлено на получение информации, которую можно сгруппировать в следующие блоки:

1. Что представляет собой человек, обратившийся с заявлением о приеме на работу?
2. Что он знает об этой работе или о компании?
3. Почему он оставил прежнюю работу?
4. Его образование и опыт работы. Как это соотносится с должностью, на которую он претендует?
5. Что ему нравилось и что не нравилось в предыдущей работе?
6. Каковы его сильные и слабые стороны?
7. Каковы его взгляды на эффективное руководство?
8. Что он считает наиболее весомыми своими достижениями?
9. Каковы его жизненные цели и как он планирует их достичь?
10. На какую заработную плату он рассчитывает?

В том случае, если беседа проводится несколькими специалистами, необходимо четко распределить роли между ними, потому что для каждого

должна быть определена конкретная «сфера деятельности». Экспертам следует воздерживаться от замечаний и комментариев, неуместных в данной ситуации. Специалисты советуют «разговорить» претендента, а это значит, что 70 % времени должен говорить кандидат и лишь 30 – интервьюер.

Успех беседы во многом будет зависеть от того, обладает ли интервьюер следующими умениями:

- задавать вопросы;
- контролировать ход собеседования;
- слушать, т. е. воспринимать услышанное;
- запоминать и анализировать;
- составлять суждение и принимать решение.

Специалисты советуют руководителям придерживаться ряда правил, которые позволят им добиться желаемого результата:

1. Задавая вопрос или заканчивая свою реплику, смотрите собеседнику в глаза. Это сделает его более открытым и общительным.

2. Не делайте больших пауз и не прерывайте говорящего.

3. Рассказывая о себе или высказывая свое мнение, занимайте активную позицию.

4. Адекватно высказывайте свое одобрение или выражайте несогласие.

5. Время от времени следует менять тему разговора. Делайте это незаметно и естественно.

6. Прежде чем сменить тему разговора, убедитесь, что все сказанное не оставило у вас сомнений и не создало неверных впечатлений.

В специальной литературе описаны следующие наиболее серьезные ошибки, которые допускаются при проведении отборочного собеседования:

- происходит формирование стереотипного представления о кандидате, не позволяющее интервьюеру увидеть достоинства претендента;
- мнение о кандидате у интервьюера складывается уже в самом начале собеседования (эффект первичности);
- отрицательная информация о претенденте оказывает большее влияние на интервьюеров, чем положительная;
- причиной предубеждения часто являются резюме кандидата и его внешний вид.

Беседа при увольнении с работы имеет две разновидности: первая проходит в ситуации незапланированного, добровольного ухода сотрудника, а вторая – в ситуации, когда работника приходится увольнять или сокращать.

Собеседование при увольнении (незапланированный, добровольный уход). Целью данной беседы является выявление истинной причины решения сотрудника, его мотивов: было ли вызвано это решение неудовлетворенностью производственным процессом, невниманием со стороны руководства и коллег, обидой или какими-либо иными причинами. Необходимость проведения собеседования в этом случае обусловлена заботой руководителя об улучшении управленческой деятельности на различных уровнях производства. В такой беседе полезно задавать вопросы, связанные с содержанием, объемом, условиями выполнения работником производственных заданий, выяснением его оценки таких заданий и условий их выполнения. Руководителю интересно бывает узнать, что не понравилось сотруднику в его работе и, напротив, что вызывало удовлетворение. Служащие, которые покидают организацию по собственному желанию, как правило, искренни в своих замечаниях и пожеланиях и делятся информацией, которая может улучшить положение тех, кто остается.

Беседа при увольнении или сокращении сотрудника. Процедура увольнения работника по решению руководства крайне трудна для всех, кто принимает в ней участие. В специальной литературе эта беседа носит название «прощальный разговор». Руководитель должен знать специфику такого разговора и владеть техникой его проведения. Не следует назначать «прощальный разговор» перед выходными днями или праздниками, проводить его непосредственно на рабочем месте увольняемого или в помещении, где работает большое количество народа. Беседа должна длиться не дольше 20 мин, так как работник, переживающий неприятное известие, не в состоянии внимательно слушать и обдумывать различные подробности, которые излагает ему руководитель. В том случае, если руководителю предстоит упрекать работника в нарушении дисциплины или неисполнении служебных обязанностей, он должен быть точным и корректным при изложении фактов, чтобы не дать увольняемому оснований сомневаться в справедливости высказанных упреков.

Проблемные и дисциплинарные беседы проводятся в тех случаях, когда в деятельности сотрудника возникают сбои либо факты нарушения дисциплины и есть необходимость в критической оценке его работы.

Основной особенностью таких бесед является глубокий анализ проблемы, выявление причин ее возникновения и разработка путей преодоления. В процессе подготовки проблемной беседы руководитель должен про-

думать и ответить на ряд вопросов. Вопросы касаются смысла, цели, результатов, средств и методов решения проблемы. Основная цель, которую ставит перед собой руководитель при подготовке к беседе, состоит в том, чтобы подчиненный согласился и принял позицию руководства.

Дисциплинарная беседа, как следует из ее названия, проводится с целью оказать на собеседника воздействие дисциплинарного характера. Проводить ее может только человек, являющийся начальником по отношению к лицу, на которое оказывается такое воздействие, или обладающий большим авторитетом. Проведение таких бесед требует от руководителя (ведущего) предельной выдержки, чувства меры и такта. Однако при этом необходимо проявлять и такие качества, как последовательность, твердость и принципиальность.

Для того чтобы провести проблемные и дисциплинарные беседы с конструктивными результатами, специалисты советуют руководителям придерживаться определенных правил, соблюдение которых позволит руководителю создать положительный эмоциональный фон и провести неприятную часть разговора конструктивно, не вызывая ненужной враждебности со стороны сотрудника, не заставляя его занимать оборонительную позицию.

1. Руководитель должен запросить необходимые сведения о сотруднике и его работе.

2. Руководителю следует построить беседу, соблюдая следующую очередность в сообщении информации:

• сообщение, содержащее положительную информацию о деятельности сотрудника;

• сообщение критического характера;

• сообщение похвально-поучительного характера.

3. Руководителю следует быть конкретным и избегать неясностей (оборотов типа «Вы сделали не то, что нужно», «Вы не выполнили задание» и т. п.).

4. Необходимо помнить, что в ходе дисциплинарной беседы обсуждению подлежат только поступки подчиненных, а не их личностные качества.

При проведении проблемной беседы руководителю предстоит выяснить:

• не вызваны ли нарушения личными затруднениями (семейными конфликтами, болезнью близких людей, состоянием здоровья самого сотрудника и т. п.);

• не связана ли проблема с недостаточной квалификацией сотрудника.

Ответы на эти вопросы позволяют руководителю принять решение о возможных организационных мероприятиях, которые необходимо осу-

ществить в конкретный срок и которые могут стать, по существу, программой по преодолению возникшей ситуации. Если в ходе проблемной беседы предполагается сообщить работнику о мерах дисциплинарного характера, решение о наказании следует выражать просто, четко, делая акцент на понимании и правильной оценке случившегося.

Психологи предлагают руководителям следующие рекомендации:

1. Обязательно выслушайте объяснение критикуемого.
2. Прежде чем критиковать, следует похвалить.
3. Критикуйте поступки человека, а не его самого.
4. Не стоит искать «козла отпущения».
5. Никогда не критикуйте при свидетелях.
6. Не обвиняйте, а ищите совместное решение.
7. Не копите претензии, излагайте их сразу после обнаружения тех или иных недостатков.
8. Прежде чем критиковать, посмотрите, нет ли тут Вашей вины.

Умение делать корректные замечания – это целая наука. Специалисты предлагают к рассмотрению некоторые варианты критических оценок, использование которых дает положительные результаты (таблица)[1].

Характеристика эффективных критических оценок

Вид	Примеры
1	2
Критика-похвала	*«Уже лучше, но здесь еще надо поработать»* *«Неплохо, но Вы способны на большее»* *«Все было хорошо, но только совсем не вовремя»* *«Видно, что Вы старались, но, увы, этого оказалось недостаточно»* *«Ну вот, так уже совсем неплохо, дело осталось за малым»* *«В основном все правильно, но несколько ошибок придется устранить»*
Безличная критика	*«В нашем коллективе есть, к сожалению, еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии»*

[1] Психология делового общения: хрестоматия. С. 152.

Продолжение таблицы

1	2
	«Приходится констатировать, что не все поняли важность этого вопроса»
Критика-сопереживание	*«Я очень хорошо Вас понимаю, вхожу в Ваше положение, но и Вы войдите в мое. Ведь дело-то не сделано»* *«Я понимаю, что Вам сейчас трудно, но в этом только Ваша вина»* *«Мне близка Ваша позиция, но подумайте о подчиненных, каково им сейчас»*
Критика-сожаление	*«Очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена некачественно»* *«К моему сожалению, Вы не оправдали наших надежд»* *«Очень жаль, что Вы не справились с заданием»* *«Я сожалею, что Вы допустили ошибку»* *«Мне жаль, что Вы не успели выполнить работу»*
Критика-требование	*«Сожалею, но работу Вам придется переделать. Эта работа требует немедленного выполнения»*
Подбадривающая критика	*«С Вашим старанием в следующий раз Вы добьетесь отличного результата»* *«Не переживайте: если захотите, Вы непременно выполните это задание»* *«Все получится, если попробовать еще разок»*
Критика-упрек	*«Не ожидал, что по Вашей вине придется переделывать отчет»* *«Ну что же Вы? Вы нас так подводите»* *«Никогда бы не подумал, что Вы на такое способны»*
Критика-надежда	*«Надеюсь, что в следующий раз Вы спланируете свою работу»* *«Я надеюсь, что это не предел Ваших возможностей»* *«Хочется верить, что впредь Вы будете более внимательны»*
Критика-аналогия	*«Не расстраивайтесь, я тоже не смог сделать это с первого раза»*

Окончание таблицы

1	2
	«Когда я был молод, я был таким же самоуверенным» *«Заметьте, Вы сделали те же ошибки, что в прошлый раз»*
Критика-замечание	*«Жаль, что Вы так поспешили с решением, впредь советуйтесь!»* *«Вы были грубы, я считаю, что Вам следует извиниться!»* *«Вы опоздали, постарайтесь больше этого не делать»*
Конструктивная критика	*«Как Вы планируете исправить допущенные ошибки?»* *«Вы неправильно оценили ситуацию. Что предлагаете делать?»*
Критика-опасение	*«Я очень опасаюсь, что в следующий раз работа будет выполнена так же»* *«Опасаюсь, что завтра будет тот же результат»*
Критика-удивление	*«Как? Вы не смогли сделать эту работу? Признаться, удивлен, что отчет еще не готов»* *«Неужели Вы так и не поняли свою ошибку?»*
Критика-смягчение	*«Наверное, Вам неправильно объяснили задание»* *«Вы опоздали, но я знаю, что это не Ваша вина»* *«Наверное, поручая Вам это задание, мы не все рассчитали?»*
Критика-предупреждение	*«Если Вы еще раз допустите подобное...»* *«Предупреждаю, что впредь у нас с Вами будет другой разговор»* *«Рекомендую Вам самостоятельно сделать выводы из случившегося»*
Критика-вопрос	*«Как Вы планируете исправить допущенные ошибки?»* *«Что предпримете, чтобы исправить положение?»*

Одним из показателей высокой коммуникативной компетентности руководителя является его умение делать подчиненным замечания, включающие и рекомендации того, что следует изменить в работе, и положительные оценки того, что уже сейчас делается этим работником хорошо. Откровенно противоречат конструктивно-критической атмосфере деловой беседы:

- бестактное прерывание на полуслове;
- подчеркивание разницы между собой и собеседником;
- неоправданное лишение собеседника возможности высказать свое мнение;
- игнорирование или высмеивание аргументов собеседника;
- подтасовка фактов;
- необоснованные подозрения, голословные утверждения, окрики в ответ на критику;
- давление на собеседника голосом, манерами;
- негативное оценивание личности собеседника.

Беседа с посетителем. Данный вид беседы имеет целый ряд особенностей. Как необходимо построить разговор с человеком, который обратился к вам со своими вопросами, проблемами, предложениями? В любом случае необходимо:

- постараться оценить психоэмоциональный настрой посетителя и в зависимости от него создать определенную коммуникативную атмосферу;
- понять причину визита посетителя и дать ему возможность задать интересующие его вопросы;
- определиться со своей позицией по данным вопросам и изложить ее посетителю;
- завершить разговор.

Беседы с посетителями принимают различные формы. Наиболее часто встречается вариант беседы, когда посетитель излагает сущность проблемы, а руководитель предлагает вариант решения. При этом решение может быть или положительным для посетителя или отрицательным, кроме того, руководитель может делегировать решение проблемы другим лицам, а также перенести его на более поздний срок.

Еще один вариант беседы состоит в том, что сущность проблемы многократно повторяется посетителем, несмотря на предложенный руководителем вариант решения. При этом возможны варианты, определяющие такое поведение посетителя: он либо не согласен с решением руководителя и пытается убедить его, либо не воспринимает слова руководителя как ре-

шение его проблемы и продолжает излагать ее сущность. Сюда можно отнести и такую ситуацию, когда посетитель не очень заинтересован в скорейшем и качественном решении проблемы, а просто желает излить душу, что бывает довольно часто. В этом случае руководителю очень важно суметь корректно, но вовремя закончить такую беседу.

Встречаются беседы с посетителями, где объективно отсутствует проблема, когда посетитель пытается решить с помощью руководителя задачу, которой либо не существует, либо она решается без визита к данному лицу.

Правила подготовки деловой беседы

Прежде чем приступить к проведению деловой беседы, необходимо ответить для себя на ряд вопросов, которые позволят в дальнейшем оценить, достигли Вы цели, которую ставили перед собой, или нет.

- Четко ли Вы представляете цели беседы (видите ли Вы конкретный результат)?
- Как можно будет оценить этот результат?
- Какими могут быть цели и мотивы Вашего собеседника?
- Какие средства Вы имеете для достижения поставленных целей?
- Какая позиция по отношению к партнеру оптимальна для достижения цели?
- Как, какими средствами Вы донесете до собеседника свою позицию?
- Как и с помощью каких средств Вы узнаете его установки, позицию и убеждения?
- С какими коммуникативными барьерами можете столкнуться?
- Как подстраховать себя и снизить вероятность появления этих барьеров?
- Если в ходе беседы возникнут противоречия, как Вы их будете снимать?
- Если собеседник Вам неприятен, как Вы настроите себя на терпимость к нему?
- Какие способы воздействия на партнера Вы будете применять?
- Какую аргументацию при этом предложите собеседнику?
- Как будете себя вести, если возникнет конфронтация или манипуляция и будут использованы нечестные приемы со стороны партнера?
- Как обеспечите согласование мнений с партнером?
- Насколько (в какой степени) будете раскрывать свои позиции?
- Как Вы будете управлять атмосферой разговора?

• Как управлять собой, если партнер своими репликами (или поведением) вызовет у Вас раздражение?

• Каковы интересы Вашего партнера и как их понять?

• Чего ни в коем случае нельзя допускать в этой беседе?

Конечно, при подготовке к беседе далеко не всегда можно дать ответы на все поставленные вопросы. Это и необязательно. Все же постарайтесь ответить хотя бы на те из них, на которые можете, и это даст Вам некоторое психологическое преимущество.

Правила подготовки и проведения деловой беседы подразумевают следующие основные действия, предпринимаемые в определенной последовательности и взаимосвязи, направленные на достижение цели беседы:

1. Определение цели беседы.

2. Составление плана беседы на основе установления основных задач беседы.

3. Поиск подходящих путей для решения поставленных задач.

4. Анализ внешних и внутренних возможностей осуществления плана беседы.

5. Сбор необходимой информации.

6. Определение последовательности и содержания аргументации.

7. Выбор подходящей стратегии и тактики общения.

8. Формирование состава участников.

9. Выбор времени и места проведения беседы с учетом элементов невербальной обратной связи.

При определении цели беседы формируется общая ее тактика, устанавливается степень жесткости собственной позиции, вероятности компромиссных решений, допустимости углубленных оценок и т. д. Во многом перечисленные параметры зависят от того, что является целью беседы:

1. Установление истины, принятие решения на основе логики умозаключений.

2. Склонение другой стороны к собственной точке зрения.

3. Достижение результата любой ценой, даже путем манипулирования понятиями и мнением сторон.

4. Информирование собеседника о происходящих событиях.

5. Принятие компромиссного варианта решения, устраивающего какую-либо из заинтересованных сторон.

6. Стремление одного собеседника оказать определенное влияние на другого, вызвать у другого человека или группы желание действовать с целью изменения существующей деловой ситуации или деловых отношений.

7. Выдача задания и контроль его исполнения.

8. Анализ руководителем мнений и высказываний сотрудников для выработки соответствующих решений.

9. Разрешение спорного вопроса.

10. Подписание договора, соглашения.

Составление плана беседы и написание тезисов позволит:

- отточить формулировки и найти ключевые слова;
- выстроить очередность аргументов в более убедительную последовательность;
- продумать аргументы и привести их в систему;
- подобрать необходимые документы, материалы и т. д.

Сбор необходимой информации предполагает заблаговременный поиск и систематизацию необходимых документов, исходных данных, соответствующих ходу беседы. Желательно заранее отработать формулировки тех понятий и основных суждений, которые затрагивают предмет разговора. Информационная подготовка позволяет обеспечить четкое, бесперебойное проведение беседы, придерживаться общего плана, создает дополнительные элементы в обосновании суждений и в содержании аргументации по поводу собственной позиции. Постарайтесь получить наиболее полную информацию о состоянии дел, о собеседнике, его отношении к вам и даже о взаимоотношениях его с окружающими. Все это полезно знать для эффективного ведения беседы.

Формирование состава участников имеет существенное значение для хода беседы как в позитивном, так и в негативном плане. Привлечение к участию в беседе дополнительных лиц может вызвать неоднозначную реакцию у противоположной стороны. Этика деловой беседы предполагает участие в ней лиц, состав которых оговорен заранее. Необходимо иметь в виду, что участие лиц, не предусмотренных заранее, может привести к отклонению беседы от намеченного плана. Безусловно, легче всего вести беседу с глазу на глаз, вдвоем, без посторонних слушателей. Увеличение количества активных участников беседы создает «эффект театра». В этом случае мы говорим, имея в виду не только того, к кому обращаемся, но и других слушателей, мнение которых нам небезразлично. С другой стороны, это небезразлично и нашему собеседнику, поэтому его восприятие и реакция в присутствии посторонних будут менее предсказуемы. Отсутствие должного внимания к выбору места проведения беседы может при-

вести к тому, что не соответствующая ситуации обстановка и неудачное взаиморасположение участников сведут на нет успешность мероприятия. Чтобы избежать этого, следует воспользоваться следующими рекомендациями.

Время и место проведения беседы должны быть удобны обеим сторонам. Если обстоятельства не позволяют вовремя начать беседу, необходимо (по возможности заблаговременно) известить об этом приглашенного, извиниться и предложить другое время встречи. Еще лучше – спросить, какое время будет удобно ему. Время и место следует подбирать таким образом, чтобы исключить внешние факторы (посторонние люди, телефон и т. д.), отвлекающие участников и мешающие нормальному ходу беседы. При выборе места проведения беседы руководствуйтесь следующими правилами:

- инициатор разговора чувствует себя увереннее в своем кабинете;
- в кабинете собеседника легче решать вопросы тому, кто занимает объективную позицию;
- при необходимости выработки совместного решения или программы действий имеет смысл назначать встречу на «нейтральной территории», где ни одна из сторон не будет иметь преимуществ.

Правила проведения деловой беседы

Процесс подготовки к беседе предусматривает возможность моделирования ее хода. Особенностью построения модели беседы является отработка формулировок понятий и суждений, определение последовательности и содержания аргументации, формирование состава участников беседы, проведение анализа возможной ответной реакции собеседника. Процесс проведения деловой беседы включает три этапа: начальный, основной и этап выхода из беседы (рис. 9.5).

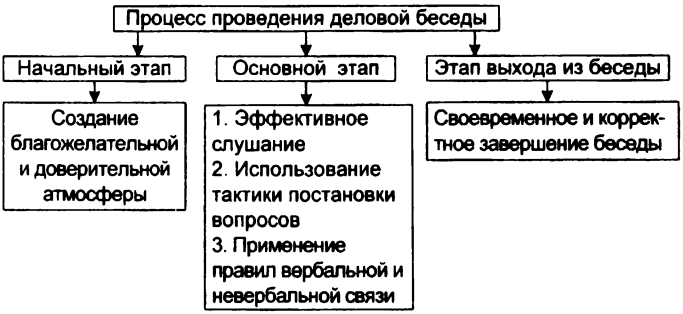


Рис. 9.5. Схема процесса проведения деловой беседы

Начальный этап деловой беседы. Практика убедительно доказывает, что серьезные деловые вопросы решаются легче и быстрее после установления контакта с собеседником, создания атмосферы доброжелательности и доверительности, пробуждения интереса к разговору. Для того, чтобы собеседник захотел с Вами говорить, делиться информацией, необходимо:

- заинтересовать его;
- объяснить, что отвечать на Ваши вопросы в его же интересах;
- разъяснить, почему Вас интересует тот или иной факт, ответ и как Вы собираетесь использовать полученную от него информацию;
- подчеркнуть, что он может внести положительный вклад в предстоящее решение проблемы;
- подчеркнуть положительные последствия успешного решения проблемы для дела и для него лично.

Все это позволит активизировать собеседника, снять его сопротивление, даст возможность проявить себя.

Деловые партнеры или собеседники могут быть в разной степени заинтересованы предстоящим разговором. В том случае, если другая сторона не очень мотивирована, не очень заинтересована в беседе, необходимо использовать методы или техники привлечения внимания, пробуждения интереса. К эффективным приемам установления контакта с собеседником можно отнести:

- *метод снятия напряженности* (использование теплых слов, личного обращения, комплиментов, шутки для установления более теплого контакта с собеседником);
- *метод «зацепки»* (использование какого-либо события, сравнения, личного впечатления, анекдота или необычного вопроса, позволяющих образно представить суть проблемы, обсуждению которой должна быть посвящена беседа);
- *метод стимулирования воображения* (пробуждение интереса к проблеме, постановка в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны рассматриваться в ходе беседы);
- *метод «прямого подхода»* (непосредственный переход к делу без какого бы то ни было вступления – краткое сообщение о причинах, по которым назначена беседа, и быстрый переход к конкретному вопросу). Подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

Для установления контакта с собеседником важно знать не только то, что этому способствует, но и то, что препятствует, мешает. Специалисты

в области делового общения предостерегают от наиболее распространенных ошибок, которые допускают собеседники в начале беседы:

• неуверенность, обилие извинений *(«Извините, если я некстати»; «Пожалуйста, если у Вас есть время меня выслушать...»; «Я не специалист»; «Я конечно, не оратор» и т. п.);*

• неуважение, пренебрежение к собеседнику, принижение его *(«Давайте быстренько обсудим с Вами...»; « Я как раз проходил мимо и заскочил к Вам...»; «А у меня на этот счет другое мнение»);*

• фразы нападения, вынуждающие собеседника занять оборонительную позицию и создающие коммуникативный барьер *(«Это абсолютно неверно...»; «Вы заблуждаетесь...»; «Что за безобразие творится?...»);*

• Ваша собственная закрытость, нежелание говорить о себе, о своих мыслях, чувствах;

• критика собеседника: его идей, высказываний, интересов, мотивов и т. д.

Основной этап деловой беседы. Фаза контакта является сквозной: установление контакта на первой фазе не значит, что о нем можно забыть в дальнейшем. Для поддержания контакта с собеседником можно использовать средства невербального общения, дающие информацию о том, в каком состоянии собеседник: слушает ли он нас или нет, возможно, он устал и ему требуется перерыв (см. гл. 7). Для поддержания контакта также помогают приемы «эффективного» слушания (см. гл. 5).

Этап выхода из беседы. Заключительный этап деловой беседы, так же как и начальный, не должен быть длительным. Он должен способствовать сохранению делового настроя всех участников и указывать в корректной форме на то, что все возможные результаты беседы достигнуты и лимит ее времени исчерпан.

Не следует забывать о том, что итоги беседы должны быть резюмированы. Для этого (в присутствии собеседника) можно сделать записи о сути решения в рабочий блокнот или составить официальный протокол решения. Желательно договориться с собеседником о конкретных сроках, способах информирования друг друга о результатах намеченных действий. Обязательно поблагодарите собеседника, поздравьте его с достигнутым решением. Завершите встречу речевым прощанием «До встречи»; «Всего доброго»; «Успеха» и т. д.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте последовательность и взаимосвязь действий, направленных на реализацию подготовки и проведения деловой беседы.

2. В чем суть информационной подготовки к деловой беседе?

3. Каковы главные задачи начального этапа деловой беседы?

4. Какие существуют эффективные приемы установления контакта с собеседником?

5. Назовите цели и раскройте сущность собеседования при приеме на работу?

6. Перечислите основные ошибки интервьюера при проведении собеседования.

7. С чего должна начинаться беседа, содержащая элементы критики?

8. Какова последовательность практического применения правил критики в процессе беседы?

9. Какие приемы и методы беседы могут привести к успешному ее завершению?

Список рекомендуемой литературы

Бакирова Г. Х. Тренинг управления персоналом [Текст] / Г. Х. Бакирова. СПб.: Речь, 2006. 400 с.

Бороздина Г. В. Психология делового общения [Текст] / Г. В. Бороздина. М.: Инфра-М, 2005. 295 с.

Дебольский М. Психология делового общения [Текст] / М. Дебольский. М.: ПРИОР, 1992. 256 с.

Кибанов А. Я. Этика деловых отношений [Текст] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. М.: Инфра-М., 2002. 367 с.

Куницына В. Н. Межличностное общение [Текст] / В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша. СПб.: Питер, 2001. 423 с.

Леонов Н. И. Психология делового общения [Текст] / Н. И. Леонов. М.: Моск. психол.-соц. ин-т; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2002. 216 с.

Глава 10
ТЕХНОЛОГИЯ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

Вопросы собеседников и их психологическая сущность
Парирование замечаний собеседников
Защита от некорректных собеседников
Психологичекий практикум

Вопросы собеседников и их психологическая сущность

Для успешного проведения деловой беседы партнерам необходимо знать:

- техники постановки вопросов;
- техники аргументации и контраргументации, т. е. отстаивания своей точки зрения и опровержения доводов собеседника;
- техники слушания собеседника и восприятия фактов и доказательств;
- техники поддержания контакта с собеседником;
- индивидуально-психологические особенности личности собеседника.

Постановка вопросов требует их тщательной подготовки и проработки, обдумывания их формы и содержания. Это ключевое звено передачи информации. Определенная постановка вопроса (его формулировка) позволяет достичь самых разнообразных целей:

- вызвать интерес у собеседника и дать ему возможность проявить себя с тем, чтобы он сам предоставил необходимую Вам информацию по обсуждаемой проблеме;
- направить процесс передачи информации в русло, соответствующее Вашим планам и интересам;
- активизировать партнера и от монолога перейти к диалогу, где Вы сможете получить соответствующую информацию;
- перехватить, а в случае необходимости и удержать инициативу в общении;
- сообщить свою мысль собеседнику и умело разрушить его ложную уверенность в себе.

Практика показывает, что именно выбор вида вопросов, соответствующих складывающейся в ходе деловой беседы ситуации, выбор времени для их постановки, а также варьирование их в ходе беседы позволяет получить в полном объеме необходимую информацию, выяснить до конца позицию собеседника, сформировать собственное отношение к рассматриваемым проблемам.

Овладение техникой постановки вопросов позволит быстрее и надежнее добиваться успеха в ходе беседы, не нарушая при этом этических норм взаимодействия с партнером. Кроме того, с помощью умелых вопросов можно построить с собеседником отношения подлинного партнерства.

Различают следующие виды вопросов, которые обычно используются в деловых беседах, совещаниях и переговорах (табл. 10.1).

Таблица 10.1

Вопросы собеседников и их психологическая сущность

Вопросы	Психологическая сущность
1	2
Закрытые	Предполагают ответ со стороны собеседника в форме «да» или «нет». Такие вопросы эффективны для достижения следующих целей: убедить кого-либо, получить согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности, подвести к отказу от чего-либо, сломить сопротивление, получить конкретную однозначную информацию. Для того чтобы создать благоприятную атмосферу в самом начале беседы и завоевать доверие собеседника, используйте закрытые вопросы. При этом следует задавать только такие вопросы, на которые обязательно получите утвердительные ответы: *«Как Вы считаете, готовы ли Вы...»; « Будут ли Вас интересовать...?»; «Позволите ли задать Вам несколько вопросов?»*. Вероятный ответ, который Вы услышите, будет «да» Закрытые вопросы уместны лишь при выяснении конкретного факта или обстоятельства. В других случаях они неуместны по следующим причинам: эти вопросы создают напряженную обстановку; у собеседника может сложиться впечатление, что его допрашивают; закрытые вопросы могут нарушить ход мысли говорящего собеседника; собеседник лишается возможности высказать свое мнение
Открытые	Предполагают получение со стороны собеседника развернутой, объемной информации о сути поставленного вопроса. Такие вопросы начинаются с традиционных вопросительных слов: *«Расскажите, пожалуйста...»; «Какие меры Вы приняли?»; «Что Вам известно о...»; «Как Вы думаете...»; «А почему?»* и т. п. Эти вопросы уместно задавать в тех случаях, когда необходимо выяснить мотивы и позицию собеседника, получить дополнительные сведения. При использовании открытых вопросов собеседник активизируется, происходит переход к диалогу, собеседник по своему усмотрению выбирает, какую

Продолжение табл. 10.1

1	2
	информацию, аргументы и в каком объеме представить, устраняются психологические барьеры, собеседник выводит из состояния сдержанности, замкнутости, становится источником идей и предложений по дальнейшему развитию сотрудничества Недостатки же открытых вопросов в том, что можно потерять инициативу в беседе, контроль над ходом беседы: она может повернуться в русло интересов и проблем собеседника
Риторические	На эти вопросы не дается прямого ответа, так как их цель – вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы. Задавая риторические вопросы, говорящий надеется «включить» мышление собеседника и направить его в нужное русло *(«Кто из нас...»; «Можем ли мы утверждать...»)*
На обдумывание	Подобные вопросы вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано *(«Считаете ли Вы, что...»; «Правильно ли я понял Ваше мнение о том, что...»).* Цель этих вопросов создание атмосферы взаимопонимания на основе общего подхода к проблеме
Переломные	Они удерживают беседу в строго установленном направлении или же поднимают целый комплекс новых проблем *(«Как Вы считаете, нужно ли радикально изменить систему управления в...»; «Как Вы представляете себе...»).* Подобные вопросы задаются в тех случаях, когда мы уже получили достаточно информации по одной проблеме и хотим переключиться на другую, когда почувствовали сопротивление партнера и пытаемся «пробить» его, выявляя уязвимые места. При стереотипном употреблении таких вопросов собеседник может низвести их до закрытых ответов «да» или «нет»
Зеркальные	Такие вопросы состоят в повторении с вопросительной интонацией части утверждения, только что произнесенного собеседником. Данный вид вопросов позволяет создавать в беседе новые элементы, выделять стержневые направления дискуссии, не противореча при этом собеседнику и не опровергая его утверждений. Вопросы, начинающиеся со слова «почему», не являются зеркальными, так как вызывают защитную реакцию партнера, поиски мнимых причин и т. д.
Альтернативные	Такие вопросы предоставляют собеседнику возможность выбора. Число возможных вариантов, однако, не должно превышать трех. При этом слово «или» чаще всего является основным компонентом вопроса: *«Какой день недели Вас больше устроит: понедельник или вторник?»*

Окончание табл. 10.1

1	2
Эстафетные	Позволяют сделать более динамичным диалог, развивать высказывания собеседника, помогают ему в случае возникших затруднений во взаимопонимании сторон беседы (*«Этим Вы хотите сказать, что...»; «Наверное, из этого следует, что...»*). Эстафетный вопрос требует способности схватывать на лету реплики партнера и провоцировать его на дальнейшее раскрытие позиции
Для ориентации	Задаются, чтобы установить продолжает ли собеседник придерживаться высказанного ранее мнения или прежнего намерения. Простейшие вопросы такого типа таковы: *«Есть ли у Вас еще вопросы по этой теме?»; «Каково Ваше мнение по этому пункту?»; « И к каким выводам Вы пришли?»* После того как задан вопрос для ориентации, нужно помолчать и позволить высказаться собеседнику. Не следует торопить его. Он должен сосредоточиться, разобраться в своих мыслях и высказать свое суждение
Гипотетические	Позволяют построить несложную модель развития предмета беседы с помощью предположения о влиянии каких-либо внешних условий на развитие обсуждаемой проблемы
Провокационные	Такие вопросы необходимо использовать в разговоре, чтобы понять, чего в действительности хочет собеседник и верно ли он понимает положение дел: *«Вы действительно считаете, что ваша продукция в последующие три года будет еще конкурентоспособна?»; «Вы уверены, что сможете еще длительное время продавать свое изделие по такой цене?»*
Заключающие	Цель данных вопросов – завершить разговор. Для этого лучше сначала задать один-два подтверждающих вопроса, сопроводив их непременно дружеской улыбкой и по возможности кивком головы: *«Смогли ли мы убедить Вас в том, насколько выгоден это контракт?»*

Профессионалы утверждают, что для успешной передачи информации и формирования мнения собеседника важно, чтобы содержание речи отвечало следующим требованиям:

• профессиональные знания дают высокую объективность, достоверность и глубину изложения;

• ясность позволяет увязывать факты и детали, избегать двусмысленности и недосказанности;

• повторение основных положений и мыслей способствует лучшему восприятию и пониманию информации;

• элемент внезапности представляет собой продуманную, но неожиданную и необычную для собеседника увязку информации и фактов;

• разумный объем информации позволит избежать занудливости, которая вызывает усталость, скуку, раздражение собеседника;

• уместна определенная доля юмора, а порой и иронии, когда нужно высказывать не очень приятные для собеседника соображения или парировать его выпады.

Замечания, которые в свою очередь высказывает собеседник, будут означать то, что он активно слушает Вас, следит за Вашим выступлением, тщательно проверяет Вашу аргументацию и все обдумывает.

Не следует рассматривать замечания и возражения партнера как серьезное препятствие. Именно замечания значительно облегчают ведение деловой беседы, так как дают нам возможность понять, заинтересован ли проблемой (темой) Ваш собеседник, в чем еще следует убедить его и что он вообще думает о сути дела.

Как следует себя вести, если Ваш собеседник склонен высказывать свои замечания или возражать вам? Психологи советуют придерживаться следующих правил:

• ответьте для себя на вопрос: «Что за этим кроется?» (могут быть другие причины, помимо тех, которые приводились выше);

• избегайте открытых и грубых противоречий;

• уважайте мнение собеседника;

• чтобы подчеркнуть важность мнения собеседника, почаще признавайте его правоту;

• избегайте личных оценок *(«я лично думаю...»),* особенно если собеседник не считает Вас своим советчиком или признанным специалистом;

• наблюдайте за невербальной реакцией собеседника.

Парирование замечаний собеседников

Для того чтобы понять, каковы причины замечаний, как нужно к ним относиться и как на них реагировать, рассмотрим некоторые из них, наиболее часто встречающиеся на практике (табл. 10.2)[1].

[1] *Тимченко Н. М.* Тайны успеха делового общения. СПб.: СПбГУП, 1995. С. 199–208.

Таблица 10.2

Тактика и техника нейтрализации замечаний собеседника

Замечания	Ситуация	Причина	Тактика
1	2	3	4
Невысказанные замечания Это такие замечания, которые собеседник не успевает, не хочет или не смеет высказать, поэтому Вам предстоит их выявить самому и нейтрализовать	Собеседник не произнес ни слова, но заметно, что он выражает сомнение и недовольство	Молчаливость собеседника или недоверие к Вам. Причиной может явиться и Ваша излишняя разговорчивость	Следует умерить свою активность и перейти к диалогу с собеседником с помощью открытых вопросов *Пример.* «*Что Вы думаете об этом...?*»
Замечание- предубеждение Относится к причинам, вызывающим неприятные замечания, особенно в том случае, если точка зрения собеседника полностью ошибочна. Тогда никакие контрдоказательства не помогут, так как его позиция имеет под собой эмоциональную почву и, следовательно, логические аргументы здесь бесполезны	Собеседник пользуется «агрессивной аргументацией», выдвигает особые требования или видит только отрицательные стороны предмета беседы Он пессимист и просто не верит в положительный результат	Непродуманный (неверный) подход с Вашей стороны, антипатия к Вам, ошибочно составленная аргументация, неприятные впечатления	Необходимо выяснить мотивы и точку зрения собеседника, «навести мосты» с подготовкой отступления. Провести сравнение с аналогичными ситуациями, где Вы уже встречались с подобными возражениями *Пример. «Петр Ильич! Вы утверждаете, что решение, предлагаемое нами, неприемлемо в данный момент. Какие логические аргументы, а не эмоциональные посылки Вы можете привести, чтобы показать ошибочность нашего решения?»*

Продолжение табл. 10.2

1	2	3	4
Ироничные замечания Являются следствием плохого настроения собеседника или его желанием проверить ваше терпение и выдержку	Замечания не имеют тесной связи с ходом беседы, носят вызывающий, а порой и оскорбительный характер	Плохое настроение или «спортивное» изучение Ваших возможностей. Недовольство Вашим поведением	Следует проверить, сделано ли замечание всерьез или носит характер «спортивного» вызова. Реакция может быть либо остроумной, либо никакой
Замечание-стремление к получению информации Является доказательством заинтересованности вашего собеседника и наличия недостатков в передаче информации	Собеседник явно хочет получить дополнительную информацию	Неясность вашей аргументации и, возможно, неуверенное положение. Кроме того, часто собеседник хочет получить дополнительную информацию для своего руководства или же он прослушал какие-то детали	Нужно дать спокойный, уверенный ответ и попытаться разобраться вместе с собеседником в том, что ему было непонятно *Пример. «Петр Ильич! Мне понятно Ваше настойчивое желание получить полную информацию по обсуждаемой проблеме. Вероятно, Вы просто упустили некоторые детали моего изложения. Сейчас мы вместе еще раз их проанализируем...»*
Субъективные замечания Такие замечания характерны для категории людей, уверовавших в то, что их проблемы уникальны, а де-	Типичная формулировка таких собеседников: *«Все это прекрасно, но мне это не подходит»*	Ваша информация для собеседника малоубедительна. Он не принимает Ваши факты и доводы, так	Поставьте себя на место собеседника, примите во внимание его проблемы. Больше внимания следует уделить преимуществам и возможностям предлагаемого решения

Продолжение табл. 10.2

1	2	3	4
ла исключительны		как не доверяет Вашим источникам информации	*Пример. «Петр Ильич! Нет сомнения в том, что Ваши проблемы действительно очень сложны. Как Вы думаете, в чем заключается главная проблема?»*
Замечания с целью проявить себя Эти замечания указывают на стремление собеседника высказать собственное мнение. Он хочет показать, что не поддался Вашему влиянию и что в данном вопросе он максимально беспристрастен	Собеседник выступает с неуместными, неделовыми объяснениями и замечаниями, целью которых является, вероятно, лишь желание высказать свое мнение и подчеркнуть необходимость своего вмешательства	Замечания собеседника вызваны слишком сильной аргументацией с Вашей стороны и, возможно, Вашим самоуверенным тоном	Не стоит создавать впечатления, что все решения исходят от Вас и что Вы держите все нити в своих руках. Направьте беседу в такое русло, где бы Ваш собеседник нашел подтверждение своих суждений, идей и мнений *Пример. «Петр Ильич! Насколько все это соответствует Вашему мнению о данной проблеме?»; «Что подсказывает Вам опыт решения таких вопросов?»*
Объективные замечания Это замечания, которые собеседник высказывает для того, чтобы развеять свои сомнения, т. е. замечания, на которые он вполне искренне, без всяких уловок хочет получить ответ, что-	Собеседник не согласен с предложенным решением обсуждаемой проблемы. У него имеются веские причины против конкретного решения, он не принял Вашего объяснения по поводу	У собеседника другой подход к решению проблемы, и он не согласен с Вашим вариантом	Не следует противоречить собеседнику в открытой форме. Следует тактично объяснить ему, что Вы учитываете его взгляды, а затем убедительно показать, какие преимущества дает предлагаемое Вами решение *Пример. «Нам понятен Ваш подход к решению проблемы. Поэтому пред-*

Продолжение табл. 10.2

1	2	3	4
бы выработать собственное мнение	преимущества предложенного Вами решения		*лагаем еще раз вместе проанализировать ситуацию и рассмотреть те положительные моменты, которые дает Вам предлагаемое нами решение»*
Замечание-«общее сопротивление» Эти замечания возникают у собеседника, как правило, в начале беседы, поэтому они не являются и не могут быть конкретными. Сделать попытку разобраться в них, значит свернуть с дороги	Возражения собеседника неясны и имеют малозначащий общий характер	Ваш собеседник еще не познакомился с Вашей аргументацией и четко не определил тему беседы. Если фронтальное сопротивление, возникшее в начале беседы, будет возрастать, это значит, что тема и тактика Вами выбраны неверно	Четко определите тему беседы и, если сопротивление собеседника увеличится, пересмотрите тактику по отношению к нему (в крайнем случае, измените тему беседы) *Пример. «Петр Ильич! Я полагаю, что многие Ваши замечания будут сняты тут же, если Вы сначала выслушаете все наши доводы и проанализируете сложившуюся ситуацию по обсуждаемой проблеме»*
Замечание-«последняя попытка» Эти замечания собеседник редко делает всерьез. Перед окончанием беседы его	Эти замечания являются лишь слегка измененными замечаниями, высказанными в начале беседы, на которые он уже полу-	Эти замечания – тщетная попытка собеседника отсрочить принятие решения. Часто делаются	Не следует прямо отвечать на подобные замечания. Целесообразно привести еще один косвенный аргумент в пользу предложенного решения и после этого быстро перейти к его принятию

Окончание табл. 10.2

1	2	3	4
охватывает неприятное чувство, «ощущение конца». Он начинает размышлять о трудностях и препятствиях, связанных с реализацией принятого решения, у него возникает страх из-за преждевременности принятых мер	чил ответ. Это своеобразный сигнал к завершению беседы и принятию окончательного решения	просто для очистки и успокоения совести	*Пример. «Петр Ильич! Мы уже разрешили те трудности, которые препятствовали выполнению принимаемого решения. Поэтому, чем быстрее мы примем соглашение, тем меньше трудностей нас ждет впереди»*

В психологии делового общения существует техника нейтрализации замечаний собеседника, которая существенно снижает их негативное воздействие. Рассмотрим ее важнейшие приемы[1].

Ссылка на авторитеты. Оценка, которой собеседник доверяет более всего, это его собственная оценка (после себя он больше всего доверяет тому, кто для него является авторитетом). Тот, кому он верит меньше всего, это, к сожалению, Вы. Поэтому одним из лучших методов нейтрализации (опровержения) замечаний являются ссылки на чужой опыт и высказывания. Постарайтесь заранее выяснить, кого бы Ваш собеседник воспринял в качестве авторитетного свидетеля. При этом следует указать ему, где и как он может проверить Ваши источники и данные.

«Сжатие» нескольких замечаний. Воздействие нескольких замечаний и возражений существенно снижается, если на них ответить «одним махом», т. е. одной фразой, сконцентрировав в ней все существенное и избегая при этом бесконечных дискуссий.

Метод *«одобрение + уничтожение»* применяется против объективных и корректных замечаний, которые Вы сначала принимаете, а потом нейтрализуете, повторно разъясняя собеседнику значение, преимущества и особенности предложенного Вами решения: *«Вы совершенно правы. Это имеет ряд недостатков. Но, с другой стороны, здесь есть и свои преимущества, а именно...».*

Перефразирование. Этот метод основан на построении и одновременном смягчении замечания собеседника.

Условное согласие заключается в том, что Вы сначала признаете правоту собеседника (часто с незначительными замечаниями), а потом постепенно перетягиваете его на Вашу сторону. Это дает возможность удержать контакт с собеседником даже тогда, когда на первый взгляд положительный результат беседы не имеет перспектив.

«Эластичная оборона» применяется в тех случаях, когда Ваш собеседник засыпает Вас замечаниями и возражениями в недовольном тоне. В такой ситуации лучше не отвечать на замечания, а следить за тем, чтобы не оборвалась нить беседы. Когда впоследствии собеседник вернется к своим замечаниям, а это произойдет обязательно, они уже утратят свою актуальность.

---

[1] Психология делового общения: хрестоматия. С. 251–253.

Принятие замечания. Это в основном относится к субъективным замечаниям, на которые очень трудно ответить. Лучше всего отказать собеседнику в ответе и просто принять его замечание, если оно не оказывает существенного влияния на суть беседы. Часто бывает, что замечание легче всего нейтрализовать с помощью сравнений, вместо того чтобы прямо отвечать на него. Могут пригодиться сравнения из области, которую Вы знаете и из которой Вы можете привести примеры, опираясь на собственный опыт.

Метод опроса. Этот метод максимально ограждает от риска оказаться в атмосфере неприятной дискуссии. Он основан на том, что Вы не отвечаете собеседнику на его замечания, а сами его спрашиваете, причем строите вопросы так, что он сам отвечает на свои замечания. Недостаток метода – его обширность.

Метод «да... но...» заключается в том, что Вы до определенного момента соглашаетесь с собеседником, чтобы у него прошло желание противоречить Вам, и подготавливаете его к контрагрументации. Пример. *«Вы совершенно правы. Но учли ли Вы, что...».*

Предупреждение. Неприятное замечание, которое наверняка можно ожидать от Вашего собеседника, можно смягчить, если включить его в свое выступление. Этим Вы одновременно определяете и момент ответа, а это, несомненно, преимущество.

Доказательство бессмысленности. Если все Ваши ответы на замечания собеседника указывают на его несостоятельность, Вы можете подтолкнуть собеседника к тому, чтобы он признал бессмысленность своего замечания. Но это нужно делать очень тактично и только тогда, когда это действительно необходимо.

Отсрочка. Практика показывает, что замечание утрачивает свое значение по мере удаления беседы от того момента, когда оно было высказано. Но наряду с этим можно обращаться к собеседнику сразу же после высказанного замечания. Пример. *«Позвольте вернуться к этому вопросу позднее. В таком-то месте мы снова затронем эту проблему. Согласны ли Вы с этим предложением?».* Этот метод применяется только тогда, когда сделанное замечание мешает дальнейшему ведению беседы или же полностью ее блокирует.

Как следует высказывать замечания собеседнику и когда отвечать на его замечания? Существуют общие подходы к нейтрализации замечаний[1].

[1] Там же. С. 253–254.

Локализация. Тон ответа должен быть всегда спокойным и дружеским, даже если замечания носят язвительный или ироничный характер. Раздражительный тон существенно затруднит задачу убеждения собеседника.

Явное и грубое возражение. Никогда не следует возражать открыто и грубо, даже если собеседник ведет себя некорректно. Если Вы будете противоречить, то наверняка не убедите его, лишь заведете Вашу беседу в тупик. Не следует употреблять следующие выражения: *«В данном случае Вы совершенно неправы!»; «Все как раз наоборот!»; «Это не имеет под собой никакой почвы!».*

Уважение. К позиции и мнению собеседника нужно относиться с уважением, даже если они ошибочны или неприемлемы для Вас. Ничто так не затрудняет беседу, как пренебрежительное и высокомерное отношение к собеседнику.

Признание правоты. Если Вы заметили, что замечания и возражения собеседника являются лишь стремлением подчеркнуть свой престиж, то очень выгодно чаще признавать правоту собеседника. Например: *«Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. Конечно же, при принятых решениях мы его обязательно учтем!».* После молчаливого согласия собеседника беседу следует продолжить по намеченному плану.

Сдержанность в личных оценках. Следует избегать личных оценок, например: *«Будь я на Вашем месте.....»; «Моя фирма считает, что..., но я лично думаю...».* Особенно это относится к тем случаям, когда подобной оценки явно не требуется или когда собеседник не считает Вас своим советчиком или признанным собеседником.

Лаконичность ответа. Чем более сжато, по-деловому Вы ответите на замечание, тем более это будет убедительно. В пространных ответах всегда скользит неуверенность. Поэтому чем более многословен Ваш ответ, тем больше опасность быть непонятым Вашим собеседником.

Контролирование реакций. При нейтрализации замечаний очень полезно проверять реакцию собеседника. Легче всего это сделать с помощью промежуточных вопросов. Спокойно спросите собеседника, доволен ли он ответом. Если нет, то предложите ему заняться проблемой в процессе беседы.

Недопущение превосходства. Если Вы будете успешно парировать каждое замечание, то постепенно у Вашего собеседника сложится мнение,

что он сидит перед «большим профессионалом», против которого нет шансов бороться. В связи с этим:

- не следует парировать каждое его возражение;
- нужно показать, что и Вам не чужды человеческие слабости;
- особенно важно избегать немедленного ответа на каждое замечание, потому что этим Вы косвенно недооцениваете собеседника: то, над чем он думал в течение многих дней, Вы решаете за несколько минут.

Защита от некорректных собеседников

Нередко на деловых беседах и при проведении коммерческих переговоров попадаются некорректные собеседники и партнеры. Конфликтовать, проводя деловую беседу или деловые переговоры, в деловом мире не принято. Как вежливо и не задевая самолюбия таких людей ставить их на место? Немецкий психолог Н. Энкельман дает советы, которые помогут защититься от некорректных собеседников (табл. 10.3)[1].

Таблица 10.3

Защита от некорректных собеседников (приемы и советы)

Прием, тактика	Совет
1	2
Прием дилетантов Собеседник играет роль недоверчивого человека, заявляя много раз подряд: *«Я этого не понимаю, не могли бы Вы мне еще раз объяснить?»*	Сошлитесь на последующие высказывания, которые объяснят ему то, что он не понял
Научная тактика Собеседник оперирует мнениями ученых, цитирует их. Еще опаснее, когда он намеренно цитирует неправильно, вопрошая Вас, не допустил ли он в каком-либо высказывании неточность. Вряд ли кому-либо известны в точности высказывания определенных личностей	Тоже цитировать! Хорошенько подготовьтесь заранее, утверждайте, что Вы ожидали услышать именно эту фразу
Тактика прерывания Ваш оппонент изводит Вас постоянными репликами типа: *«Вы повторяетесь»; «И где Вы это слышали?»*	Сделайте продолжительную паузу и спросите собеседника, можно ли продолжать свою мысль дальше

[1] Цит. по: Психология делового общения: хрестоматия. С. 257–259.

Продолжение табл. 10.3

1	2
Тактика широкой натуры Если мы обосновываем свое хорошо продуманное мнение при помощи точных цифровых данных, собеседник может обвинить нас в мелочности	Спросите партнера, может ли он что-либо противопоставить точным данным (фактам)
Тактика соблюдения точности Это противоположная линия поведения. Если Вы не снисходите до мелочей и деталей, а уделяете внимание только общей тенденции, то партнер может задать вопрос именно по поводу этих мелочей: *«Как известно, вся суть заключается именно в деталях...»*	Подтвердите, что Вы тщательно изучили все детали, однако в данный момент хотите изложить только главное
Тактика «перехода на личность» Один из известнейших способов некорректного ведения беседы – нападать на личность собеседника. Причем противник приводит несерьезные аргументы, задевая достоинство собеседника: *«Цвет Вашего пиджака (серый) соответствует Вашему умственному уровню»*	Спросите партнера, имеет ли он что-либо сказать по существу вопроса. Действуйте в зависимости от того, кто при этом присутствует, и от силы своей позиции. Дайте самый решительный отпор нападкам, ущемляющим Ваше достоинство
Скрытные нападки на личность Вместо конкретных возражений по поводу Ваших высказываний собеседник начинает вспоминать Ваши прежние выступления, выискивать противоречия, несмотря на то, что они имели место несколько лет назад. Как правило, такого некорректно ведущего себя партнера отличают бесхарактерность и нерешительность	Открыто заявите о беспочвенности его обвинений и отклоните их. Поинтересуйтесь, сколько он намерен использовать столь злонамеренную тактику. Спокойно заметьте, что Вы тем временем тоже не стояли на месте, пересмотрели свои взгляды и научились кое-чему новому
Тактика сведущего Деловые правильные аргументы более молодых по возрасту партнеров по переговорам собеседники отклоняют, ссылаясь на то, что их «жизненный и профессиональный опыт еще слишком ограничен....». Старшим по возрасту партнерам категорически заявляют, что «это мнение просто больше не актуально»	Спросите своего партнера, что он конкретно может возразить против Ваших аргументов. Таким образом, Вы вынудите его квалифицированно изложить свою точку зрения

Окончание табл. 10.3

1	2
Тактика причисления Оппонент причисляет Вас к определенной группе и грубо обобщает: *«У всех руководителей только одна цель...»; «Все предприниматели одинаковы...»*	Задайте вопрос своему собеседнику: «А уместны ли эти обобщения?»
Тактика иностранных слов Партнер использует термины, которые вам незнакомы, чтобы показать уровень своих профессиональных знаний, или обрушивает на Вас шквал иностранных слов	Попросите его вежливо, но твердо, перевести названные иностранные слова. Это вызовет к Вам симпатию у присутствующих
Тактика отсрочек Собеседник обещает высказать свое мнение по какому-либо вопросу спустя некоторое время или выигрывает время с помощью встречного вопроса	Чтобы сохранить за собой инициативу в разговоре, попытайтесь добиться немедленного ответа или высказывания точки зрения. Объясните это тем, что это кажется Вам особенно важным
Тактика умолчания Собеседник внимательно вслушивается и уклоняется от любых высказываний или вдруг впадает в другую крайность: громко возражает, а затем вновь внезапно замолкает	Постарайтесь выразить удивление по поводу слишком темпераментного высказывания или, наоборот, молчания собеседника. Неразговорчивого партнера можно разговорить при помощи удачно поставленных вопросов. С шумным не следует соглашаться. Чаще всего он компрометирует себя сам в глазах остальных слушателей

Нередко возникают ситуации, когда реакцией на Ваши слова служат резкие выкрики и ехидные реплики. Советы, даваемые Н. Энкельманом, позволяют говорящему выйти из трудного положения, хотя конкретных рецептов на все случаи не существует. Нейтрализовать некорректных собеседников можно, если использовать следующие приемы[1]:

• *пропустить мимо ушей.* Этот прием Вы можете использовать только тогда, когда речь идет об одиночных выкриках. После трех-четырех комментариев вслух Вы вынуждены как-то отреагировать;

[1] Психология делового общения: хрестоматия. С. 260.

• *найти находчивый меткий ответ.* Наилучший способ ответа на злобные выкрики. Используйте в речи такие формулировки, которые бы провоцировали возражения. Соответствующие ответы должны быть подготовлены Вами заранее;

• *сдвигать.* Достаточно действенный прием: Вы остановитесь на реплике из зала, но немного позже. Будьте вежливы: *«Благодарю Вас за Ваше возражение. Я вернусь к нему немного позже».* Если возражение серьезное, то сразу его отметьте, чтобы позже на него ответить;

• *задавать встречные вопросы.* Если позволяет время, задавайте встречные вопросы. Попросите еще раз повторить реплику, уточнить;

• *использовать прием «да... но...».* Следует избегать длинных объяснений и диалогов. Отвечайте кратко и используйте тактику «да». Однако не следует употреблять именно слово «да»: используйте какие-либо другие способы мнимого утверждения: *«В общем-то, я с Вами согласен, но Вы все же подразумевали...»;*

• *применять прием нейтрализации.* Нейтрализуйте выкрики, к примеру, так: *«Я предполагал, что услышу такое возражение, но, думаю, все-таки другим слушателям интересно выслушать меня до конца».* Определенно дайте понять, что в интересах других слушателей Вы не желаете вести никаких частных бесед. Если удастся, то предложите подавшему реплику побеседовать по предложенному вопросу после доклада. Это создаст положительную атмосферу;

• *ссылаться, если это возможно, на серьезность ситуации.* Заметьте, что в этой ситуации выкрики – неподходящая реакция.

Методика 1

Тест «Деловое общение: Ваша самооценка»[1]

Шаг 1. Инструкция

Предлагаем тест для оценки Вашего личного стиля делового общения. Вам предлагается ответить на ряд вопросов. Отвечайте только «да» или «нет», ставя знак «+» или «–» в соответствующей графе протокола исследования не раздумывая, поскольку важна Ваша первая реакция. Результаты этого теста будут известны только Вам, поэтому постарайтесь отвечать искренне на все вопросы.

Протокол исследования

№	Ответ		№	Ответ		№	Ответ		№	Ответ		№	Ответ	
п/п	да	нет	п/п	да	нет	п/п	да	нет	п/п	да	нет	п/п	да	нет
1			17			33			49			65		
2			18			34			50			66		
3			19			35			51			67		
4			20			36			52			68		
5			21			37			53			69		
6			22			38			54			70		
7			23			39			55			71		
8			24			40			56			72		
9			25			41			57			73		
10			26			42			58			74		
11			27			43			59			75		
12			28			44			60			76		
13			29			45			61			77		
14			30			46			62			78		
15			31			47			63			79		
16			32			48			64			80		

Текст опросника

1. Я люблю действовать.
2. Я работаю над решением проблем систематическим образом.

[1] *Леонов Н. И.* Указ. соч. С. 183–189.

3. Я считаю, что работа в команде более эффективна, чем на индивидуальной основе.

4. Мне очень нравятся различные нововведения.

5. Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым.

6. Я очень люблю работать с людьми.

7. Я люблю принимать участие в хорошо организованных встречах.

8. Для меня очень важными являются окончательные сроки.

9. Я против откладывания и проволочек.

10. Я считаю, что новые идеи должны быть проверены, прежде чем они будут применяться на практике.

11. Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми. Это меня стимулирует и вдохновляет.

12. Я всегда стараюсь искать новые возможности.

13. Я люблю сам ставить цели, формировать планы и т. п.

14. Если я что-либо начинаю, то доделываю это до конца.

15. Обычно я стараюсь понять эмоциональные реакции других.

16. Я создаю проблемы другим людям.

17. Я надеюсь получить реакцию других на свое поведение.

18. Я нахожу, что действия, основанные на принципе «шаг за шагом», являются очень эффективными.

19. Я думаю, что хорошо могу понимать поведение и мысли других.

20. Я люблю творческое решение проблем.

21. Я все время строю планы на будущее.

22. Я восприимчив к нуждам других.

23. Хорошее планирование – ключ к успеху.

24. Меня раздражает слишком подробный анализ.

25. Я остаюсь невозмутимым, если на меня оказывают давление.

26. Я очень ценю опыт.

27. Я прислушиваюсь к мнению других.

28. Говорят, что я быстро соображаю.

29. Сотрудничество является для меня ключевым словом.

30. Я использую логические методы для анализа альтернатив.

31. Я люблю, когда одновременно у меня идут разные проекты.

32. Я постоянно задаю себе вопросы.

33. Делая что-либо, я тем самым учусь.

34. Я полагаю, что я руководствуюсь рассудком, а не эмоциями.

35. Я могу предсказать, как другие будут вести себя в той или иной ситуации.

36. Я не люблю вдаваться в детали.

37. Анализ всегда должен предшествовать действиям.

38. Я способен оценить климат в группе.

39. У меня есть склонность не заканчивать начатые дела.

40. Я воспринимаю себя как решительного человека.

41. Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов.

42. Я основываю свои действия на наблюдении и фактах.

43. Я могу открыто выразить свои чувства.

44. Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.

45. Я очень люблю читать.

46. Я воспринимаю себя как человека, способного интенсифицировать, организовать деятельность других.

47. Я не люблю заниматься одновременно несколькими вопросами.

48. Я люблю достигать поставленных целей.

49. Мне нравится узнавать что-либо о других людях.

50. Я люблю разнообразие.

51. Факты говорят сами за себя.

52. Я использую свое воображение насколько это возможно.

53. Меня раздражает длительная, кропотливая работа.

54. Мой мозг никогда не перестает работать.

55. Важному решению предшествует подготовительная работа.

56. Я глубоко уверен в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить работу.

57. Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь.

58. Эмоции только создают проблемы.

59. Я люблю быть таким же, как другие.

60. Я не могу быстро прибавить два к двум.

61. Я примеряю свои новые идеи к людям.

62. Я верю в научный подход.

63. Я люблю, когда дело сделано.

64. Хорошие отношения необходимы.

65. Я импульсивен.

66. Я нормально воспринимаю различия в людях.

67. Общение с другими людьми значимо само по себе.

68. Я люблю, когда меня интеллектуально стимулируют.

69. Я люблю организовывать что-либо.

70. Я часто перескакиваю с одного дела на другое.

71. Общение и работа с другими являются творческим процессом.

72. Самоактуализация является крайне важной для меня.

73. Мне очень нравится играть идеями.

74. Я не люблю попусту терять время.

75. Я люблю делать то, что у меня получается.

76. Взаимодействуя с другими, я учусь.

77. Абстракции интересны для меня.

78. Мне нравятся детали.

79. Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому либо умозаключению.

80. Я достаточно уверен в себе.

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

Теперь в шкалах, приведенных ниже, обведите те номера, на которые Вы ответили положительно, и посчитайте количество набранных Вами баллов по каждому из четырех стилей (один положительный ответ равен одному баллу).

Стиль 1	1 8 9 13 17 24 26 31 33 40 41 48 50 53 57 63 65 70 74 79
Стиль 2	2 7 10 14 18 23 25 30 34 37 42 47 51 55 58 62 66 69 75 78
Стиль 3	3 6 11 15 19 22 27 29 35 38 43 46 49 56 59 64 67 71 76 80
Стиль 4	4 5 12 16 20 21 28 32 36 39 44 45 52 54 60 61 68 72 73 77

Максимальное количество баллов по каждому стилю может быть 20. Если Вы получили по тому или иному стилю более 20 баллов, значит, Вы где-то ошиблись в подсчетах. Максимальная сумма баллов по четырем стилям равна 80.

Описание стилей

Стиль 1. Основное внимание уделяется действиям (ориентация на действия). Для людей этого стиля характерно обсуждение результатов, конкретных вопросов, поведения, продуктивности, эффективности, продвижения вперед, ответственности, подтверждений, опыта, препятствий, достижений, изменений, решений.

Эти люди прагматичны, прямолинейны, часто взволнованы, решительны, быстры (переключаются с одного вопроса на другой), энергичны (что порой составляет проблему для партнера).

Стиль 2. Основное внимание уделяется процессу (ориентация на процесс). Для людей этого стиля характерно обсуждение фактов, процедурных вопросов, планирования, организации, контролирования, проверки, апробирования, анализа, наблюдений, доказательств, деталей.

Эти люди ориентированы на систематичность, последовательность, причинно-следственные связи, честны, многословны, мало эмоциональны, тщательны, методичны.

Стиль 3. Основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам (ориентация на людей). Для людей этого стиля характерно обсуждение людей в целом, человеческих нужд, человеческих мотивов, работы в команде, проблем общения, чувств, «духа работы в команде», понимания, саморазвития, восприимчивости, осознанности, сотрудничества, убеждений, ценностей, ожиданий, отношений.

Эти люди спонтанны, сопереживающие, теплые, психологически ориентированы; эмоциональны, восприимчивы, чувствительны.

Стиль 4. Основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам людей и т. п. (ориентация на людей). Для людей этого стиля характерно обсуждение концепций, нововведений, творческого подхода, возможностей, вероятностей, больших планов, различных вопросов, что происходит нового в данной области, взаимозависимости, новых путей, новых методов, улучшений, проблем, потенциала, альтернатив.

Эти люди с хорошим воображением, харизматичны, порой их сложно понимать, эгоцентричны, мало реалистичны, творчески настроены, полны идей, оказывают стимулирующее влияние на других.

Как лучше строить деловое общение, если:

1. *Ваш партнер принадлежит к людям стиля 1:*

• прежде всего сконцентрируйте внимание на результатах (сформулируйте заключение сразу после изложения позиции);

• сформулируйте Ваши предложения (при этом не предлагайте слишком много альтернатив);

• будьте по возможности кратки;

• подчеркните практическую направленность ваших предложений;

• используйте визуальные средства (графики, схемы, таблицы и т. п.).

2. *Ваш партнер принадлежит к людям стиля 2:*

• будьте точны (опирайтесь на факты);

• в своем выступлении используйте следующий логический порядок:

– предыстория вопроса;

– современное его состояние;

– предполагаемый исход;

• разбейте Ваши рекомендации на составные части; предлагая альтернативы, укажите положительные и отрицательные последствия их принятия;

• не торопите Вашего партнера;

• упорядочите Ваши предложения (1, 2, 3...).

3. *Ваш партнер принадлежит к людям стиля 3:*

• предварите деловые отношения небольшой беседой (не начинайте сразу разговор о деле);

• подчеркните связь между вашими предложениями и нуждами и проблемами людей;

• покажите, как то, что Вы предлагаете, работало в прошлом;

• укажите, что Вас поддерживают (или поддержали бы) все уважаемые люди;

• при деловой переписке используйте неформальный стиль.

4. *Ваш партнер принадлежит к людям стиля 4:*

• отведите достаточное время для обсуждений;

• не раздражайтесь, если Ваш партнер вместо того, чтобы обсуждать существо проблемы, ходит вокруг да около;

• в своем вступительном слове постарайтесь включить данную проблему в более широкий концептуальный контекст;

• подчеркните уникальность вашей идеи или темы;

• в письменном обращении в самом начале постарайтесь выделить ключевые понятия, которые лежат в основе ваших идей и предложений.

Начинайте с общих положений, а затем переходите к частностям.

Заметим сразу, что идеального стиля делового общения не существует. Что же тогда означают полученные Вами результаты? Они позволяют Вам лучше понять себя: то, как Вы строите деловое общение, на что больше обращаете внимания, на что – меньше. Если у Вас очки распределились поровну между четырьмя стилями, то, скорее всего, Вы склонны менять стили. Собеседнику может быть сложно с Вами, так как трудно спрогнозировать Ваши приоритеты в деловом общении.

Методика 2

Тест « Как Вы относитесь к критике»[1]

Шаг 1. Инструкция

Вам предлагаются вопросы, на каждый из которых Вы должны дать вариант ответа: «а», «б» или «в». Ответ занесите в протокол.

Протокол исследования

№	Ответ			№	Ответ		
п/п	а	б	в	п/п	а	б	в
1				9			
2				10			
3				11			
4				12			
5				13			
6				14			
7				15			
8				16			

Текст опросника

1. Считаете ли Вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллективов?

а) да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива;

б) критика лишь осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю;

в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роль и прибегать к ней часто.

2. Как Вы относитесь к публичной критике?

а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков;

б) полагаю, что лучше высказать имеющиеся замечания человеку наедине, в кабинете, чем публично на людях;

в) предпочитаю «кулуарную критику», т. е. критику «за глаза», в неслужебной обстановке, или высказываемую в полушутливой форме.

---

[1] Курс практической психологии. Для высшего управленческого персонала: учеб. пособие. Ижевск: Изд-во Удмурт. ун-та, 1995. С. 520–525.

3. Можно ли, по-Вашему, критиковать начальство?

а) да, конечно;

б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо;

в) можно, но крайне осторожно.

4. Как Вы относитесь к самокритике?

а) стараюсь быть объективным к себе и, если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие;

б) обычно я знаю свои недостатки, но не спешу себя критиковать;

в) критиковать себя ни к чему, так как охотников тебя поругать всегда хватает.

5. Высказывая критические замечания, стараетесь ли Вы выражаться мягко, корректно, тактично, так, чтобы не задеть личность критикуемого?

а) да, разумеется;

б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем сильнее критика;

в) все зависит от этой самой «личности», если она уж очень обидчива – учитываю это, а сели нет – особо не «дипломатничаю».

6. Выступая с критическими замечаниями, стараетесь ли Вы «подсластить пилюлю» указанием на положительные моменты в деятельности объекта критики?

а) да, обычно стараюсь;

б) нет, не вижу в этом смысла;

в) если плохо знаю критикуемого или мне известно, что он обидчив, тогда стараюсь.

7. Дозируете ли Вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую «меру» критики?

а) да, я стараюсь критиковать не более, чем за один недостаток;

б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики;

в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения.

8. Вносите ли Вы в ходе критического выступления какие-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на имеющиеся недостатки?

а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он и критиковать не вправе, поэтому я стараюсь внести какие-то предложения;

б) нет, я полагаю, что главное – обнажить проблему, указать на недостаток, а как их устранять – дело критикуемой службы или других компетентных органов и специалистов;

в) как правило, предпочтительнее конструктивная критика, но если даже и трудно что-то предложить, все равно нельзя замалчивать недостатки.

9. Какова обычно Ваша первая реакция на критику?

а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу слова или говорю с места;

б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;

в) обдумываю критику, выступать с ответом не спешу, но если настаивают, не отказываюсь.

10. Какое поведение наиболее характерно для Вас при ответе на критику?

а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна;

б) прибегаю к методу «защиты от противного», т. е. критикую критикующего;

в) поскольку критика подрывает мой авторитет, пытаюсь защититься, отвести критику, указать на смягчающие объективные обстоятельства, сопутствующих виновников.

11. Раздражает ли Вас критика?

а) да, как правило;

б) не очень;

в) смотря кто и как критикует.

12. Проявляется ли у Вас чувство неприязни к критикующему Вас человеку?

а) да, как правило;

б) нет крайне редко;

в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.

13. Как Вы в дальнейшем строите свои отношения с критикующим Вас лицом?

а) как и прежде;

б) стараюсь при случае «ответить взаимностью» или ущемить его интересы другим доступным мне способом;

в) некоторое время «обхожу» этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакты.

14. Как Вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?

а) считаю их «приспособленцами», «трусишками», «угодниками»;

б) нормально отношусь, что тут особенного;

в) советую впредь не торопиться с самокритикой.

15. Существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?

а) да;

б) нет;

в) не знаю.

16. Вопрос-шутка: Какое высказывание о критике Вам ближе?

а) критика – это лекарство, ее надо уметь применять и принимать;

б) управленческая деятельность – тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всяк, кому не лень;

в) и на критику существует мода.

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

Определите число набранных Вами баллов в соответствии с ключом.

Ключ

Позиции (пункты)	Номера вопросов															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
а	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1	1	3	1	3	2
б	0	1	0	2	1	1	0	1	0	0	2	3	0	2	0	0
в	2	0	1	1	2	3	3	3	3	1	3	2	3	1	0	1

8 – 18 баллов. Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют Вас, а, критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том и в другом случае Вы весьма эмоциональны, легко возбуждаетесь, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходимо воспитывать некий комплекс «стабильности», т. е. чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя и не умаляя своих достоинств.

19 – 32 балла. Вы терпимо относитесь к критике, считая ее допустимым элементом управленческой жизни, не переоценивая однако ее значения. Ваше поведение в ролях критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как «контролируемую эмоциональность». Вы редко «выхо-

дите из себя». В то же время Вам не чуждо чувство обиды, желание «насолить» критикам, оправдать свои ошибки.

33 – 46 баллов. Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка Вас посещает чувство досады на критику, однако Вы это стараетесь скрывать. В критических выступлениях Вы не перебарщиваете: не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что Вы на своем месте, позволяют Вам не заботиться о личном авторитете, а помнить лишь о пользе дела.

Методика 3

Контрольная анкета «Почему мы не достигли цели беседы»[1]

Инструкция. В таблице следует отметить крестиками самые приблизительные оценки отдельных пунктов.

Бланк ответов

Контрольные вопросы	Оценка				
	Правильно	В основном правильно	Частично правильно	В основном неправильно	Неправильно
1	2	3	4	5	6
1. Я недостаточно подготовился – для этого мне не хватило времени (сосредоточенности, терпения, желания)					
2. Я не организовал как следует свою деятельность – слишком много времени импровизирую					
3. Любая работа за письменным столом для меня – мучение, поэтому, вероятно, я не использую в беседах достаточного количества рабочих записей, визуальной информации					
4. В течение дня я не всегда «в форме» – иногда я готов к беседе, а иногда заранее предчувствую неудачу, и это меня смущает					
5. Я охотно иду своей дорогой и не люблю учиться у других; испытываю недовольство при получении деловых инструкций и настав-					

[1] *Тимченко Н. М.* Указ. соч. С. 245–249.

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5	6
лений, указаний на необходимость усовершенствования и при достижении договоренностей					
6. Я чувствителен к указаниям и мерам «сверху» и частично им противлюсь					
7. Я чувствую, что мое положение недостаточно ценится другими, и поэтому мне иногда невесело, так же, как в случае, когда у меня возникает чувство, что я дальше не продвинусь					
8. Я не любитель телефонных разговоров или полубесед с коллегами, что практически представляет собой введение в трудные деловые беседы					
9. Особенно трудными для меня являются первые моменты беседы, потому что в эти моменты создается атмосфера беседы и налаживаются взаимные контакты					
10. Я заметил, что во многих беседах мне не хватает четкого плана, а в этой связи и уверенности в себе					
11. Я знаю, что начинаю деловую беседу при негативной позиции собеседника, и это «подрезает мне крылья»					
12. Часто мне трудно придерживаться принятой структуры беседы типа «начало, передача информации, аргументация, нейтрализация замечаний и принятие решений», а также искать знаменитые «зацепки» для начала беседы					
13. Я тоже знаю преимущества так называемой «техники вопросов», но на практике слишком активно оперирую голыми утверждениями, а из-за этого легко теряю контакт со своим собеседником					
14. «Продажа идеи» для меня скорее абстрактное понятие. На практике, конечно, я почти никогда не применяю этот принцип					
15. На возражения и замечания я, как правило, могу ответить, но вместо того, чтобы добиться согласия и одобрения, чаще всего вызываю раздражение или нетерпение со стороны собеседника					
16. Мои профессиональные знания, честно говоря, можно было бы освежить, так же как и мои знания проблематики деятельности					

Окончание таблицы

1	2	3	4	5	6
17. Мне кажется, что я говорю слишком много, а мой собеседник – слишком мало					
18. При оценке реакции собеседника я часто ошибаюсь: переоцениваю его интерес и заявления, довольствуюсь неполными ответами и подвожу к оценке событий с логической, а не с психологической позиции					
19. Я с трудом справляюсь с существенными профессиональными замечаниями, и вообще я себя чувствую не лучшим образом					
20. Общение с несколькими собеседниками одновременно я воспринимаю как неприятную нагрузку					
21. Часто в душе я признаю правоту собеседника. Я неохотно придерживаюсь непопулярной позиции, даже когда это необходимо, и ни к кому не подхожу слишком близко. Может быть, это снижает необходимую силу убеждения и оперативные способности					
22. Я почти не пользуюсь имеющимися средствами оптической интерпретации (бумага и ручка, рисунки, чертежи, таблицы и т. п.)					
23. На завершающей стадии беседы, в фазе принятий решений, я чувствую себя неуверенно, нервничаю, мою технику деловой беседы, конечно, можно совершенствовать					
24. Встречаются собеседники, которые мне явно несимпатичны и с которыми я просто не могу вести беседу					
25. Иногда я сыт по горло деловыми беседами, особенно в последнее время					
26. В случае неудачи я нахожу приемлемые отговорки, которые оправдывают меня в собственных глазах					
27. Я часто допускаю еще одну важную ошибку…					
28. Мой недостаток… вызван…					
29. Я чувствую свою неинформированность о текущем состоянии дел, а источники информации, которыми я пользуюсь или должен пользоваться, я в какой-то мере оставляю без внимания					

Анализ таблицы предполагает:

- обдумывание хода проведения беседы;
- разработку возможных решений и вариантов для новых бесед;
- попытку создания планов для последующих бесед;
- обращение за помощью и советом к своим друзьям относительно указанных случаев.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите основные виды вопросов, которые обычно используются в деловых беседах, совещаниях и переговорах.
2. Раскройте психологические особенности открытых и закрытых вопросов.
3. Какова цель постановки зеркальных вопросов?
4. Отметьте основные причины, толкающие собеседников на возражение.
5. Какие существуют виды замечаний собеседников?
6. Каковы основные приемы нейтрализации замечаний собеседников?

Список рекомендуемой литературы

Бороздина Г. В. Психология делового общения [Текст] / Г. В. Бороздина. М.: Инфра-М, 2005. 295 с.

Дебольский М. Психология делового общения [Текст] / М. Дебольский. М.: ПРИОР, 1992. 256 с.

Кибанов А. Я. Этика деловых отношений [Текст] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. М.: Инфра-М, 2002. 367 с.

Куницына В. Н. Межличностное общение [Текст] / В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша. СПб.: Питер, 2001. 423 с.

Леонов Н. И. Психология делового общения [Текст] / Н. И. Леонов. М.: Моск. психол.-соц. ин-т; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2002. 216 с.

Морозов А. В. Деловая психология [Текст] / А. В. Морозов. М.: Акад. проект, 2005. 135 с.

Тимченко Н. М. Тайны успеха делового общения [Текст] / Н. М. Тимченко. СПб.: СПбГУП, 1995. 253 с.

Глава 11
ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ

Определение понятия «деловое совещание»
Виды совещаний
Правила подготовки совещаний
Правила проведения совещаний
Способы нейтрализации участников, играющих блокирующие роли
Способы нейтрализации «блокирующих» ситуаций
Психологический практикум

Определение понятия «деловое совещание»

Деловое совещание – один из эффективных способов привлечения сотрудников к процессу принятия решений, инструмент управления причастностью сотрудников к делам своего подразделения или организации в целом.

Особенности совещания:

• совещание позволяет найти решение, которое руководителю трудно принять самостоятельно (из-за недостатка оперативной информации, незнания тонкостей отдельных вопросов, приверженности организации к демократическому стилю принятия решений и т. п.);

• совещание способствует развитию деловых качеств сотрудников;

• совещание – великолепная среда для творческого общения и обмена мнениями;

• проводя совещание, руководитель проявляет свои организаторские способности; налаживая систему делегирования полномочий, реализует один из способов принятия решений;

• совещание является формой общения руководителя с подчиненными, координацией их работы, средством сплочения коллектива, способом урегулирования спорных и конфликтных ситуаций.

Виды совещаний

Совещания классифицируются в зависимости от важности и содержания, вынесенных на обсуждение проблем и решаемых задач, а также места, времени и продолжительности работы[1].

[1] *Михненко П. А.* Как я учился деловому общению. М.: НТ Пресс, 2005. С. 211–212.

Оперативные совещания могут иметь целью обеспечение руководителя необходимой ему информацией о текущем состоянии дел в организации; краткий обмен мнениями по существу вопросов, возникающих по ходу производственного процесса, а также выработку общей тактики действий различных звеньев организационной структуры в связи с текущими производственными задачами.

Информация на таких совещаниях перемещается снизу вверх, т. е. от подчиненных к руководителю. Полученная информация позволяет руководителю непосредственно в ходе совещания (оперативно) оценить обстановку, определить отставания, принять решения и поставить перед подчиненными задачи с указанием исполнителей и сроков выполнения. Как правило, на оперативных совещаниях подчиненные не делают подробных и развернутых докладов. Оперативные совещания могут проходить в различных формах: пятиминутки, летучки и т. п. Главной особенностью таких совещаний является их небольшая продолжительность.

Инструктивные совещания предназначены для передачи информации, распоряжений и требований сверху вниз по вертикали управления.

Основной особенностью таких совещаний является то, что руководитель не просто доводит до сведения подчиненных необходимую информацию и выдает распоряжения, а предельно конкретизирует поставленные задачи, назначая исполнителей и сроки выполнения. При этом на инструктивных совещаниях допускается обсуждение информации и способов решения поставленных задач. Подчиненные могут уточнять некоторые моменты, вносить конструктивные предложения на рассмотрение руководства.

Проблемные совещания имеют целью поиск оптимального решения в результате обсуждения и анализа рассматриваемой проблемы.

Проблемные совещания являются наиболее сложным видом совещаний. В процессе проблемного совещания вырабатывается коллективное решение по комплексным вопросам, затрагивающим изменение функциональных задач звеньев структуры или их приспособление к новым направлениям деятельности организации.

Проблемные совещания часто проходят в форме дискуссий. Способ принятия решения зависит от стиля руководства. Наиболее общей является следующая схема проблемного совещания:

1. Формулировка проблемы, постановка задачи.
2. Доклады участников.
3. Вопросы к докладчикам.

4. Обсуждение, дискуссия, прения.

5. Формирование решения.

6. Корректировка решения.

7. Принятие окончательного варианта решения.

Формулировка проблемы, постановка задачи, ее анализ и поиск решения осуществляются, как правило, до начала самого совещания. Этот этап может иметь форму предварительной беседы с участниками совещания (за несколько дней до начала самого совещания), рассылки информационных бюллетеней или плана работы периодических проблемных совещаний.

На проблемных совещаниях степень демократизма и творческой активности должна быть достаточно высокой. Руководитель при этом играет роль председателя, координирующего ход совещания.

Кроме того, в различных организациях могут использоваться следующие типы совещаний:

- информирование сотрудников (в том числе проводимое в форме инструктивно-методического занятия);
- планирование работы на определенный период;
- подведение итогов за различные периоды времени (а также подведение итогов работы по определенному проекту) и др.

Если деловая беседа делает наглядной опосредованность межличностного взаимодействия в организации статусным, функциональным положением человека, то деловое совещание позволяет указать еще на один важнейший фактор делового взаимодействия, а именно фактор группы. При подготовке и проведении делового совещания следует помнить, что особенности группового поведения (от распределения ролей в группе до группового давления) будут оказывать серьезное влияние на характер взаимодействия его участников.

Правила подготовки совещаний

Деловое, или служебное, совещание – это технологически сложное и трудоемкое мероприятие. Работа по подготовке к совещанию начинается с четкого определения его цели.

Цель совещания – это описание желаемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы (возможные варианты целей: предварительный обмен мнениями, подготовка рекомендаций для принятия решения, принятие решения по конкретному вопросу и пр.).

Руководитель должен четко представлять, для чего он созывает совещание, а также уметь доходчиво довести цель совещания до его участников.

При установлении цели совещания следует избегать расплывчатых, неконкретных формулировок. Это вызывает снижение интереса к предлагаемой проблеме и подсознательно ведет к ощущению необязательности ее предметного решения. Формулировка цели должна в первую очередь отражать черты предполагаемого результата обсуждения вопросов. В зависимости от цели совещания формулируется его повестка и выбирается состав участников.

Если целью совещания является обмен информацией и постановка очередных задач по ходу текущей работы, то приглашаются только руководители подразделений. На таком заседании присутствующих знакомят с положением дел, сообщают им о ходе выполнения решений, принятых на предыдущем совещании, и четко формулируют задачи на будущее.

Если же целью совещания является решение конкретной проблемы, то к работе в нем привлекают тех, кто может профессионально справиться с задачей, кто способен предложить свой вариант решения проблемы. В этом случае участники совещания обеспечиваются информацией по проблеме, задача формулируется четко и однозначно.

Цель совещания определяет место, дату и время проведения.

Плановые совещания (например, заседания советов по подведению итогов, планирование) удобнее назначать на определенные дни недели или определенные числа месяца.

Внеплановые совещания, особенно с большим числом участников (например, экстренное информирование), желательно проводить в конце рабочего дня, чтобы исключить затраты рабочего времени на возобновление прерванной работы.

Короткие оперативные совещания (пятиминутки или летучки) рекомендуется проводить в начале рабочего дня.

Время проведения совещаний следует определять распорядком, установленным в организации (отделе). Внеплановые совещания выбивают из ритма, снижая тем самым культуру делового общения, лишают руководителя возможности планировать свое рабочее время и распоряжаться им, срывают запланированные встречи и дела.

Совещания рекомендуется назначать во второй половине дня или за 1,5–2 ч до окончания работы. Как правило, первая половина дня более производительна, и лучше, если в это время сотрудники будут заняты выполнением своих обязанностей. Есть еще один момент, который следует учитывать, если совещание назначается в конце рабочего дня. Руководитель получает возмож-

ность провести совещание оперативно, не затягивая обсуждение, так как у него есть предлог остановить его в случае неблагоприятного развития.

Тема совещания – это предмет обсуждения. Тема должна быть сформулирована так, чтобы заинтересовать каждого участника совещания. На совещания необходимо выносить только те вопросы, которые не всегда можно решить в рабочем порядке.

Одним из правил организации управления и этики служебных отношений должна стать обязательная предварительная рассылка участникам совещания повестки дня. Кроме того, нормой этики деловых отношений следует считать предварительную рассылку краткой письменной информации по существу рассматриваемых на совещании вопросов. Недопустимо, чтобы подобной рассылкой занимался человек, некомпетентный в выносимых на совещание проблемах – это заведомо снижает ощущение актуальности.

Повестка совещания – это письменный документ, рассылаемый заранее участникам совещания и включающий в себя следующую информацию:

- тема совещания;
- цель совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания (в идеале – время начала и окончания обсуждения каждого вопроса);
- точное место проведения совещания;
- фамилии докладчиков, содокладчиков, ответственных за подготовку вопросов;
- время и место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу (наличие таких указаний не позволит нерадивым сотрудникам оправдать свою неподготовленность к обсуждению вопроса отсутствием информации).

В качестве приложения к повестке дня могут рассылаться проекты решений, тезисы докладов, справки. Очень хорошо, если до начала совещания лицам, готовящим вопросы, заблаговременно передаются замечания от участников совещания по проектам решений, тезисам выступлений.

Независимо от важности и оперативности совещания количество выносимых на него вопросов должно оставаться в пределах трех-пяти (иногда семи). При этом удобнее всего так подготовить повестку дня, чтобы в нее вошли один-два главных вопроса и от двух до пяти мелких, не требующих длительного обсуждения. Большое количество вопросов повестки

дня утомляет участников совещания и не позволяет уловить основную направленность собрания в целом. Непродуктивным будет и совещание, все обсуждаемые вопросы которого будут иметь одинаковую важность и требовать глубокого детального обсуждения.

Большое значение имеет подбор участников совещания, т. е. эффективность совещания во многом зависит от того, насколько компетентность и служебные полномочия приглашенных сотрудников соответствуют целям и задачам совещания. Численность участников также определяется целями и задачами совещания, а также, в некоторых случаях, статусом или уровнем торжественности собрания.

Оптимальное количество приглашенных на совещание составляет 7 – 9, максимум 12 человек. Главным правилом здесь является наивысшая активность участников при обсуждении вопросов. Увеличение количества приглашенных резко снижает средний коэффициент участия (или отдачи) присутствующих, одновременно удлиняя совещание.

Организаторы совещания требуют, как правило, участия первых лиц подразделений организационной структуры. Однако более компетентным в решении конкретных задач может оказаться кто-либо из неруководящих сотрудников. Поэтому целесообразно предоставить право руководителю определять, кто будет представлять его подразделение на совещании. Желательно, чтобы в число участников совещания входили люди, способные в ходе коллективной мыслительной деятельности выполнить роли «эксперта», «генератора идей», «критика».

Для того чтобы избежать присутствия статистов, рекомендуется применить метод «смены» участников (метод «разделенного обсуждения»). Тщательно подготовленная повестка позволяет организовать совещание так, чтобы, обсудив свой вопрос, часть сотрудников могла его покинуть, уступив свое место тем, чей вопрос начинает обсуждаться. Получится, что одни сотрудники присутствуют на совещании от начала до конца, а другие приглашаются специально ко времени обсуждения определенного вопроса. Таким образом, каждый участник будет присутствовать только на части совещания, что, безусловно, уменьшает совокупное время, а значит, косвенно повышает эффективность самого мероприятия.

Оптимизации состава участников совещания служит использование принципа «телефонного расстояния» до сотрудника, участие которого диктует-

ся ходом самого совещания и необходимостью получения дополнительной информации от этого сотрудника. Специалистов, информация которых может понадобиться, можно вместо приглашения на совещание попросить находиться на своем рабочем месте неотлучно в указанный интервал времени, чтобы при необходимости вызвать их или получить справку по телефону.

Длительность совещания. Длительность совещания во многом зависит от вида совещания:

- оптимальной длительностью *проблемного* совещания считается 1,5–2 ч (в исключительных случаях – 2–5 ч);
- время рассмотрения одного вопроса не должно превышать 45 мин;
- *оперативное* и *инструктивное* совещание не должны длиться более 20–30 мин;
- *совещание-летучка (пятиминутка)* проводится, как правило, в течение 5–10 мин.

Начинаться и заканчиваться совещание должно в строго назначенное время, чтобы не подрывать доверие к руководителю и к готовившим его сотрудникам.

Перерывы. В ходе совещания, которое длится два и более часов, рекомендуется делать перерывы, иначе через два часа у участников может наступить период «отрицательной активности». Оптимальная продолжительность перерывов:

- после 45 – 50 мин работы – 10 мин;
- после 1,5 ч работы – 15 мин.

Перерывы необходимы, во-первых, прежде всего для отдыха, а, во-вторых, во время перерывов, в иной, непринужденной обстановке, в частных беседах работа над темой совещания продолжается.

Регламент совещания. Соблюдение процедурных моментов (регламента) является обязанностью председательствующего. Важность соблюдения регламента заключается в следующем:

- регламент позволяет достичь проработки запланированных вопросов;
- дисциплинирует участников совещания, повышая их деловой настрой и уважение к совещанию как к коллегиальному органу принятия важных решений;
- регламент не позволяет неоправданно затягивать совещание.

Руководитель, строго соблюдающий регламент, – хороший пример для подражания.

Место проведения совещания. Активному и действенному ходу совещания способствует выполнение определенных требований, предъявляемых к оснащенности помещения для его проведения.

Помещение, где должно проводиться совещание, и количество мест в нем должны соответствовать числу участников. Естественно, оно должно быть достаточно просторным и иметь запас свободных мест на тот случай, если количество участников по тем или иным причинам увеличится. Однако не следует выбирать слишком большую аудиторию для немногочисленного собрания – наличие большого количества свободных мест психологически негативно влияет на участников совещания.

Кроме того, при оснащении специального помещения мебелью следует руководствоваться тем принципом, что взаимное расположение участников во время совещания не должно подчеркивать различий в их служебно-иерархическом статусе. В данном случае понятие «круглый стол» имеет прямой и переносный смысл как средство, обеспечивающее непринужденность взаимных контактов между людьми и их оптимальное пространственное расположение.

В случае, когда проводятся достаточно массовое совещание, необходимо позаботиться об установке микрофонов и средств визуализации. Надо проконтролировать температуру воздуха, освещенность и звукоизоляцию, чтобы участников совещания не отвлекали посторонние раздражители.

Одним из самых важных моментов является подготовка руководителя к совещанию. Руководитель должен отработать:

- формулировку основной цели совещания и подцелей по уровням логической подчиненности;
- вводный доклад или сообщение;
- последовательность выступлений участников;
- проект решения.

Для того чтобы совещание прошло эффективно, руководителю следует иметь под рукой «Памятку для руководителя» (табл. 11.1)[1] и «Бланк подготовки совещания»(приложение).

---

[1] *Власова Н. М.* ...И проснешься боссом: справ. по психологии упр.: в 3 ч. М.: Инфра-М, 1994. Ч.2. С. 200.

Таблица 11.1

Памятка для руководителя

До совещания	Во время совещания	После совещания
Требуется ли вообще проводить совещание?	Начать точно вовремя	Был ли оптимальным состав участников?
Какая есть альтернатива совещанию?	Согласовать правила работы	Были ли правильно определены места для участников совещания?
Должен ли я лично принимать в нем участие?	Назначить ответственного за регламент и протокол	Достаточно ли заинтересованы были участники совещания?
Могу ли я свести свое участие до минимума?	Исключить ненужные паузы и «убийственные» фразы	Удалось ли ослабить противоречия между участниками совещания (сблизить их позиции)?
Сократить число участников до минимума?	Не упускать критические моменты в дискуссии	Появлялись ли непредвиденные блокирующие ситуации и как они нейтрализовались?
Закрыто ли для посторонних помещение?	Контролировать движение к поставленным целям	Стало ли ясным представление о проблеме (проблемах) после ее (их) обсуждения?
Имеется ли наглядная информация?	Повторно называть решения и намеченные меры	Принято ли оптимальное решение и спрогнозирован ли риск его реализации?
Каковы цели отдельных пунктов повестки дня?	Подвести итоги	Проверить ход и результаты совещания
Указано ли время для отдельных тем обсуждения?	Завершить в точно назначенное время	Составить протокол результатов
Сделана ли рассылка приглашений с указанием тем и целей совещания?	Заключительное слово на позитивной ноте	Размножить и разослать краткий протокол
		Контролировать выполнение решений
		Невыполняемые пункты выдвинуть на следующем совещании

Правила проведения совещаний

Начинать совещание необходимо точно вовремя и сразу согласовать с его участниками правила совместной работы и регламент выступлений. Как правило, совещание начинается со вступительного слова руководителя, в котором он формулирует цели и задачи предстоящей работы. Одному из участников поручается ведение протокола.

Порядок работы может быть различным. Если на обсуждение выносятся заранее подготовленные предложения, то они доводятся до присутствующих, после чего обсуждаются. В том случае, если этого не сделано, то предлагается вносить предложения, а уж затем их обсуждать. Ответственные за подготовку вопросов могут заранее подготовить текст выступления, могут ограничиться только тезисами. Приветствуется, если при обсуждении наиболее важных вопросов докладчик заранее подготовит текст и раздаст его всем участникам заседания. Главная цель руководителя на совещании – найти по всем вопросам повестки дня оптимальное решение за минимальное время. Для того, чтобы достичь ее, он должен обеспечить отдачу каждого участника и придать конструктивный характер обсуждению в целом.

Руководителю в процессе проведения совещания очень важно контролировать весь его ход. Именно он во время совещания следит за регламентом, «удерживает» выступающих в рамках обсуждаемой темы, вовлекает малоактивных, сдерживает словоохотливых, определяет порядок предоставления слова, контролирует содержание выступлений, задает необходимые вопросы, при помощи коротких реплик акцентирует внимание присутствующих на наиболее ценных предложениях, делает необходимые записи, осуществляет подведение промежуточных итогов, дает заключительный комментарий по поводу проведенного совещания.

Руководитель обычно выбирает один из двух основных стилей ведения совещания: дипломатический или авторитарный.

Авторитарный стиль. Руководитель объясняет сущность проблемы, выслушивает предложения и идеи участников совещания. Затем самостоятельно принимает решение, которое может отражать или не отражать мнение подчиненных.

Данный стиль уместен в следующих случаях:

• если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров;

• когда необходимо как можно быстрее принять решение.

Дипломатический стиль. Руководитель объясняет сущность проблемы, совместно с участниками совещания оценивает альтернативные решения, стараясь достичь согласия. При этом руководитель берет на себя роль председателя, не пытаясь влиять на подчиненных. В результате он принимает решение, получившее поддержку всех присутствующих.

Этот стиль уместен в следующих случаях:

• когда достаточно времени, чтобы обсудить все доводы;

• решение будет успешно внедрено только тогда, когда его признают все участники обсуждения;

• участники совещания понимают проблему и знают варианты ее разрешения;

• когда возникли большие разногласия, и есть необходимость переубедить несогласных в правильности принимаемого решения.

Выбор способа поведения зависит во многом от поставленных целей, а также от конкретной ситуации, в которой проводится совещание. Во многом ситуации определяются задачами и степенью участия подчиненных в процессе принятия руководителем своего решения.

Руководителю необходимо соблюдать права участников совещания: право выдвигать любые идеи; право отстаивать свою точку зрения; право на пересмотр или уточнение свой позиции; право на выдвижение нового предложения и т. д.

Если начало обсуждения выявило неподготовленность вопроса, руководитель вправе снять его с повестки и высказать замечание в адрес провинившегося. Выступления некоторых участников могут отличаться излишней категоричностью, безапелляционностью в отношении как своих, так и чужих предложений. Подобный тон может нанести серьезный ущерб дискуссии, перевести ее в борьбу честолюбий. Поэтому руководитель должен следить, чтобы выступления участников были корректны. Важно отметить, что деловое совещание предполагает возможность критики предметной позиций, а не личностных особенностей того, кто ее высказал, причем рекомендуется соблюдать правило: отметить в начале совпадение позиций, а затем обсудить различие разных позиций и подходов к решению проблемы, убедительно аргументируя достоинства и недостатки каждой альтернативы.

Роли и формы поведения участников на совещании могут быть различными (рис. 11.1)[1].

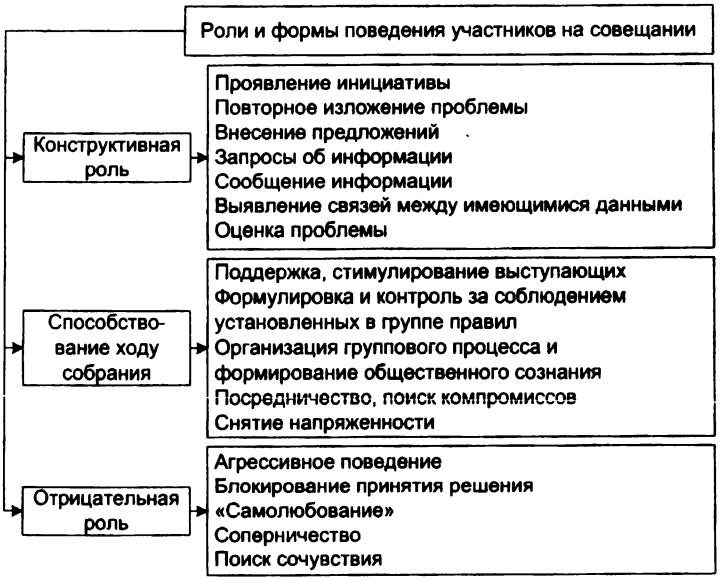


Рис. 11.1. Роли и формы поведения участников на совещании

Для того чтобы активизировать деятельность участников совещания, руководитель (ведущий) может использовать следующие приемы (рис. 11.2).

Завершать совещание следует в точно назначенное время. Участники должны получить удовлетворение от работы на совещании и уйти, не испытав обиды в адрес коллег, чье мнение получило признание большинства. Неуспех многих совещаний часто объясняется тем, что реально имеется слишком много альтернатив и возможностей. В такой ситуации руководитель и его группа оказываются дезориентированными, и совещание ни к чему не приводит.

Каждое деловое совещание должно заканчиваться принятием решения. От того, насколько четко и понятно будут сформулированы его итоги, зависит не только результативность, но и степень удовлетворенности участников. Непонимание итогов совещания оставляет у его участников ощущение незавершен-

[1] *Самыгин С. И., Столяренко Л. Д.* Указ. соч. С. 394.

ности, порождает сомнение в необходимости и продуктивности совместной деятельности. Не подведя вовремя итоги обсуждения и не записав их в протокол, можно упустить важные мысли и предложения, высказанные в ходе дискуссии, неверно сформулировать окончательное решение.

Рис. 11.2. Приемы активизации деятельности участников совещания

Важным элементом практически любого серьезного совещания является его протокол.

Протокол представляет собой официальный документ, в котором в краткой и компактной форме отражается весь ход совещания. Ведение протокола обычно поручается секретарю. Краткость записей, вносимых в протокол, не должна приводить к потере логической последовательности рассуждений и выводов, сделанных при обсуждении проблемных вопросов. Протокол должен включать тезисы всех докладов, выступлений, вопросы докладчиков и ответы на них, а также полные формулировки принятых решений.

Важно, чтобы при составлении протокола обеспечивалась его юридическая полноценность, которая определяется наличием всех необходимых реквизитов, правильным их оформлением и строгой достоверностью информации, отражаемой в протоколе. Нередко на совещаниях решения принимаются путем голосования, поэтому в протоколе должно быть указано число присутствующих (от этого зависит кворум, установленный уставом предприятия или законом).

На заключительном этапе совещания важно не забыть зафиксировать, кто и что будет выполнять. Также, следует проследить, чтобы все присутствующие получили протокол результатов совещания. На основании этого документа руководство вправе требовать от сотрудников выполнения принятых решений. Протокол может оказаться также неоценимым помощником в служебных конфликтах, возникающих на почве непреднамеренного или умышленного искажения чьей-либо мысли, забывчивости или непонимания сути дела.

Способы нейтрализации участников, играющих блокирующие роли

Каждый руководитель знает, что как бы хорошо совещание ни было подготовлено и организовано, остается опасность возникновения блокирующих ситуаций. Причин, приводящих к неуспеху совещания, предостаточно, и предусмотреть их просто невозможно. Однако устранять барьеры или преграды руководитель может научиться.

Очень часто источником неудавшегося совещания являются личностные особенности участников и их отношения между собой. Изменить эти особенности не представляется возможным, но можно нейтрализовать участников, играющих блокирующие роли (табл. 11.2)[1]. Чем раньше выявлены участники совещания, играющие блокирующие роли, тем легче их нейтрализовать.

Способы нейтрализации «блокирующих» ситуаций

На совещании возникают ситуации, связанные с ходом обсуждения, когда участники для достижения своих целей используют нечестные или неэтичные средства и методы (табл. 11.3)[2].

---

[1] *Власова Н. М.* Указ. соч. С.138–140.

[2] Там же.

Таблица 11.2

Роли и способы нейтрализации участников, играющих блокирующие роли

Роль	Характеристика	Способы нейтрализации
1	2	3
«Агрессор»	Критикует всех подряд, не особенно церемонясь при выборе выражений, принижает статус участников, не соглашается с тем, что предлагается	На любое критически-агрессивное высказывание или опровержение немедленно отреагировать вопросом: *«А Вы что предлагаете?»* Напомнить о том, что излишняя критика гасит конструктивные идеи В крайнем случае пообещать, что если данный участник совещания не изменит своего поведения, он лишится слова
«Выпавший»	Не участвует в обсуждении, рассеян, отвлекается, разговаривает с соседями на личные темы	Предложить высказаться по существу обсуждаемого вопроса либо в жестком варианте (*«А что Вы думаете по поводу...»; «А какие предложения есть у Вас?»*), либо в мягком (*«После выступления Ивана Ивановича дадим слово ...»*) Поручить вести протокол в качестве «шутливого» наказания за рассеянность
«Ищущий признания»	Хвастается, много говорит, утверждает свой статус	Задавать вопросы, показывающие, что высказывания этого участника совещания – высказывания о себе, а не о деле (*«Можно ли использовать для решения обсуждаемого вопроса, то, что Вы нам сейчас предложили?»*) Возвращать к теме обсуждения вопросом: *«Какие конкретные предложения вытекают из сказанного Вами? Сформулируйте их...»*

Окончание табл. 11.2

1	2	3
«Прыгающий с темы на тему»	Постоянно меняет тему разговора, возвращаясь к обсуждению тех вопросов, которые уже обсудили	Останавливать вопросами типа *«Разве уже закончили обсуждать проблему?»* или: *«Этот вопрос уже обсудили, не так ли?»* «Поддержать» его, отреагировав примерно так: *«Это очень интересная тема, но она не относится к повестке дня»*
«Доминирующий»	Стремится к доминированию, постоянно пытается захватить инициативу и манипулировать присутствующими в своих интересах	Спокойно, но уверенно останавливать высказывания встречными репликами типа *«Ваше предложение – только один из возможных вариантов. Давайте послушаем и другие мнения»* Использовать поддерживающий прием: *«Вы взяли на себя инициативу в обсуждении проблемы. Как видно, Вы к ней неравнодушны. Вот Вам и поручим отвечать за выполнение принятого решения, а теперь дадим высказаться другим»*
«Разрушитель»	Специально задает острые вопросы, ведущие в тупик, к провалу совещания	Оценивать остроту вопросов: *«Ваш новый вопрос не обостряет анализируемую проблему, а уводит нас от нее»* Обращать внимание на провокационность вопросов, говоря на языке «Я-сообщений» Переадресовывать вопрос тому, кто его задал: *«Мы хотели бы получить Ваш вариант ответа на заданный Вами вопрос»*

Таблица 11.3

Способы нейтрализации «блокирующих» ситуаций

Ситуация	Выход
1	2
Явный обман, искажения, нечестные заверения кого-то из участников (или группы участников)	Не стоит грубо уличать в обмане: • потребуйте предъявить обоснования и факты, подтверждающие сказанное: *«Будьте любезны – предъявите факты»;* • предложите «провокаторам» самим оценить свою тактику: *«Что будет, если подтвердится, что это не так, как Вы говорите?»;* • предположите: *«Вы, конечно же, проверили все факты, о которых здесь говорите...»*
Кто-то пошел ва-банк по принципу «все или ничего»	Не поддаваться нажиму: • не заостряйте внимания на его тактике, как бы не придавая ей значения. Это создает психологические предпосылки для того, чтобы, отступая, оппонент «не потерял лицо»; • сравните выгоды и потери в случае, если данный участник будет продолжать свою тактику, и в случае компромисса
Кто-то «застрял» на объяснении причин или выявлении виновных	Скажите, что понять причины важно, но найти пути выхода из создавшегося положения еще важнее, и предложите не тратить время на то, что в данный момент представляется менее важным
Совещание превращается в разговор на темы, не относящиеся к обсуждаемой проблеме	Все высказывания, уводящие в сторону и не относящиеся к теме обсуждения, немедленно останавливаются вопросом: *«Относится ли то, что Вы говорите, к обсуждаемому вопросу?»* Отреагируйте на отклонение от темы с помощью реплики: *«Поскольку это*

Окончание табл. 11.3

1	2
	заслуживает специального разговора, а я, как и Вы, дорожу своим временем, то давайте сначала закончим разговор о ...»
Делается попытка опровергнуть то, о чем говорится на совещании	Не принимайте опровержения без доказательства (потребуйте ясных аргументов) Бессмысленно опровергать опровержение. Лучше придать делу иной поворот при помощи фразы: «*Да! Но...*» или «*Все это так, но ...*»
Применяются приемы психологической войны (выпады, угрозы, обвинения)	Дайте агрессору выговориться и любезно осведомитесь: «*У Вас все?*»; получив положительный ответ, раскройте его тактику, ведь он может не догадываться, что ведет бой и агрессивен Нейтрализуйте его поведение положительными эмоциями. Например, «*В ярости Вы еще красивее*» (*для женщин*), или «*Вы умный и уравновешенный человек, вероятно, есть причины для того, чтобы Вы пошли в бой...*» (для мужчин) Переключите его энергию в сознательное русло. Например, «*То, что Вы говорите, очень важно. Вероятно, Вы видите нечто скрытое от нас. Будет более понятно, если спокойно объясните, что Вам не нравится...*» Признайте свои ошибки, если таковые имеются, так как это лучший способ обезоружить агрессора

Методика 1

Тест «Умеете ли Вы вести деловое обсуждение?»[1]

Тест поможет проанализировать линию Вашего поведения во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения. Следует иметь в виду, что каждый из этих стилей зависит от конкретной ситуации.

В одних случаях успех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других – тактическое, гибкое поведение. Но все-таки авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать дальше.

Шаг 1. Инструкция

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от 1 до 5):

1 – нет, так не бывает;

2 – нет, как правило, так не бывает;

3 – неопределенная оценка;

4 – да, как правило, так бывает;

5 – да, так бывает всегда.

Протокол исследования

№	Ответ					№	Ответ					№	Ответ					№	Ответ				
п/п	1	2	3	4	5	п/п	1	2	3	4	5	п/п	1	2	3	4	5	п/п	1	2	3	4	5
1						11						21						31					
2						12						22						32					
3						13						23						33					
4						14						24						34					
5						15						25						35					
6						16						26						36					
7						17						27						37					
8						18						28						38					
9						19						29						39					
10						20						30						40					

[1] Психология и этика делового общения /под ред. В. Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. С. 386–388.

Текст опросника

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Прислушиваюсь к замечаниям других.

4. В основном мне удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.

5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки, как правило, признаю.

10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включить в проект решения.

15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.

17. Ясно выражаю свои взгляды.

18. Всегда признаюсь в том, что не все знаю.

19. Энергично защищаю свои взгляды.

20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.

21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.

22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.

23. Увлекаясь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.

24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.

25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.

26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.

27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.

28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.

29. Понимаю чувства других людей.

30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.

31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.

32. Излагаю свои мысли системно.

33. Помогаю другим получить слово.

34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.

36. Как правило, никого не перебиваю.

37. Не притворяюсь, что я уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.

39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

Ключ

Суммируйте балльные оценки, полученные при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40 и обозначьте сумму через *A* (20 – 100 баллов).

Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Сумма *B* должна составлять 20 – 100 баллов.

Если сумма *A* по крайней мере на 10 баллов превышает сумму *B*, то Вы хороший дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, что собственные ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется убеждение, что их мнение Вам как руководителю совещания небезразлично. У всех появляется желание «тянуть в одну сторону».

Если же сумма *B* как минимум на 10 баллов выше суммы *A*, то Вы ведете совещание авторитарно, властно, не обращая внимания на окружающих.

Вы не добиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды правления Вы крепко держите в своих руках.

Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то Ваше поведение может быть как дипломатичным, так и авторитарным в зависимости от обстоятельств.

Тренинговые упражнения

Упражнение «Совещание»[1]

Инструкция. Предварительно выбирается ведущий совещания и назначаются наблюдатели. Все остальные участники разбиваются на группы по 5–7 человек, которые образуют фирмы. Каждой фирме надо за 10–15 мин придумать название, разработать бизнес-план производства товара (по усмотрению команды), назначить главного специалиста. Затем ведущий приглашает на производственное совещание главных специалистов, с которыми будут обсуждаться проблемы финансирования их проектов. Каждый главный специалист должен изложить суть проекта своей фирмы, оценить ценность других проектов и в ходе обуждения выбрать наилучший проект, который получит финансирование. При подготовке к защите своего проекта команда должна ответить на следующие вопросы: «Какую продукцию вы выпускаете или какие услуги оказываете?»; «Конкурентен ли ваш товар?»; «Какова система сбыта ваших товаров?»; «Какова платежеспособность вашей фирмы, источники финансирования?; «Какое финансирование требуется?».

Анализ упражнения

Участники совещания должны оценить проекты по десятибалльной системе. Наблюдатели фиксируют ход совещания, анализируют его этапы, позиции «взаимодействия» участников и «ведущего», умение расположить к себе, произвести впечатление.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте виды служебных совещаний и основные требования к определению их целей.
2. Каковы этические нормы выбора времени и места совещания?
3. Каковы правила выбора состава и числа участников совещания?
4. Каковы способы обеспечения активности участников совещания?

---

[1] *Фомин Ю. А.* Указ. соч. С. 307–308.

5. Раскройте способы нейтрализации участников совещания, играющих блокирующие роли.

6. Каковы способы нетрализации «блокирующих» ситуаций, возникающих в ходе совещания?

Список рекомендуемой литературы

Бороздина Г. В. Психология делового общения [Текст] / Г. В. Бороздина. М.: Инфра-М, 2005. 295 с.

Власова Н. М. ... И проснешься боссом [Текст]: справ. по психологии упр.: в 3 ч. / Н. М. Власова. М.: Инфра-М, 1994. Ч.2. 200 с.

Волгин Б. В. Деловые совещания [Текст] / Б. В. Волгин. М.: Деловая мысль, 1998. 121 с.

Дебольский М. Психология делового общения [Текст] / М. Дебольский. М.: ПРИОР, 1992. 256 с.

Кибанов А. Я. Этика деловых отношений [Текст] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. М.: Инфра-М, 2002. 367 с.

Кузин Ф. А. Культура делового общения [Текст] / Ф. А. Кузин. М.: Ось-89, 1997. 239 с.

Кукушкин В. С. Психология делового общения [Текст]: учеб. пособие / В. С. Кукушкин. М.: ИКЦ «Март»; Ростов н/Д: Изд. центр «Март», 2003. 368 с.

Куницына В. Н. Межличностное общение [Текст] / В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша. СПб.: Питер, 2001. 423 с.

Лавриненко В. Н. Психология и этика делового общения [Текст]: учеб. для вузов / В. Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 415 с.

Леонов Н. И. Психология делового общения [Текст] / Н. И. Леонов. М.: Моск. психол.-соц. ин-т; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2002. 216 с.

Морозов А. В. Деловая психология [Текст] /А. В. Морозов. М.: Акад. проект, 2005. 135 с.

Тимченко Н. М. Тайны успеха делового общения [Текст] / Н. М. Тимченко. СПб.: СПбГУП, 1995. 253 с.

Глава 12
ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Определение понятия «деловые переговоры»
Подготовка и ведение деловых переговоров
Стратегии ведения переговоров
Тактические приемы ведения переговоров
Национальные стили ведения деловых переговоров
Психологический практикум

Определение понятия «деловые переговоры»

Переговоры в деловом общении – это процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения. Переговоры являются видом деловых встреч, призванных найти решение проблемы, представляющей для сторон взаимный интерес.

Деловые переговоры – это переговоры, в которых обе стороны юридически равноправны (имеют одинаковый статус и объем полномочий). Если деловая беседа включает обмен мнениями и информацией и не предполагает заключения договоров или выработку обязательств для исполнения решений, то переговоры имеют более официальный, конкретный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т. д.). Умение вести переговоры (и с положительным результатом!) – профессиональное умение менеджера.

По своим формам и видам общение чрезвычайно разнообразно. Переговоры могут преследовать такие цели:

- заключение договора;
- координация совместных действий;
- продление заключенных договоренностей или внесение в них изменений;
- устранение конфликтных ситуаций;
- привлечение внимания общественности к обсуждаемым проблемам и и.п.

Переговоры – это менеджмент в действии. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Деловые переговоры могут проходить легко или напряженно, партнеры могут быстро прийти к согласию или с большим трудом найти консенсус, а могут вообще не достигнуть соглашения.

Успех переговоров будет зависеть от многих моментов:

- хорошего знания предмета обсуждения;
- знания специфики переговоров;
- знания целей, которые ставят перед собой участники переговоров;
- владения техникой ведения переговоров;
- умения противостоять недобросовестным приемам;
- умения воздействовать на партнера и его позиции и изменять ее в нужном направлении и др.

Подготовка и ведение деловых переговоров

Процесс подготовки к деловым переговорам включает в себя несколько стадий, каждая из которых отличается своими задачами: подготовка переговоров, процесс переговоров и достижение согласия (рис. 12.1).

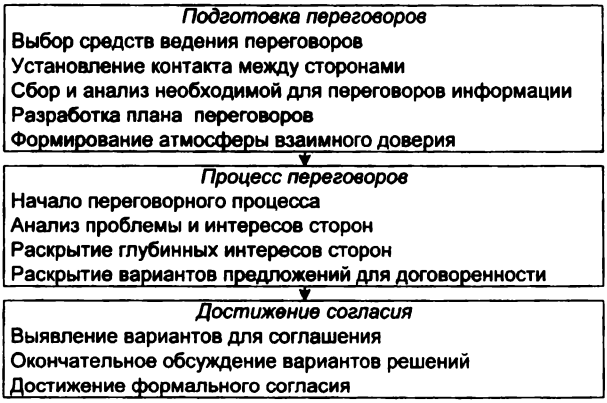


Рис. 12.1. Процесс проведения деловых переговоров

Стадия подготовки деловых переговоров. Подготовительный период начинается задолго до фактического начала проведения переговоров и состоит из следующих мероприятий:

1. *Выбор средств ведения переговоров*[1]:

- выявляются совокупность различных подходов или процедур переговоров, средства, необходимые для их осуществления;

[1] *Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г.* Указ. соч. С. 250.

• выбирается подход для обеих сторон.

2. *Установление контакта между сторонами:*

• контакт устанавливается по телефону, факсу, электронной почте;

• стороны высказывают пожелание вступить в переговоры и скоординировать подходы к проблеме;

• решаются организационные вопросы (повестка дня, место и время встречи);

• стороны договариваются об обязательности процедуры переговоров;

• формируется состав участников переговоров;

• производится подготовка необходимых материалов и документов текстов выступлений, проектов предложений, предлагаемых итоговых документов.

О времени и месте проведения переговоров стороны договариваются заранее. Психологическим преимуществом обладают не инициаторы переговоров, а те, к кому обращаются с предложением о них, поэтому время встречи определяют последние. В деловом мире существует правило: чем выше положение приглашаемого лица, тем раньше ему присылают приглашение. Здесь имеет место не только этический, но и прагматический момент. Чем раньше получено приглашение, тем больше вероятность того, что указанное в нем время будет удобным для приглашаемого лица, а, получив его принципиальное согласие, можно полагать, что только чрезвычайные обстоятельства заставят уважающего себя человека отказаться от данного обещания.

Местом проведения переговоров является служебное помещение одного из участников переговоров, но не исключена и возможность встречи на нейтральной территории. Тот, кто проводит беседу в своем офисе, получает преимущество «своей территории», что отчасти нарушает принцип равноправия. Если «хозяин» принимает партнеров у себя, он должен осознавать всю ответственность: ему следует быть предупредительным и подчеркнуто внимательным по отношению к приглашенным участникам встречи. Один из известнейших специалистов в области организации и психологии бизнес-переговоров Д. Ниненберг так трактует преимущества проведения переговоров на своей территории (рис. 12.2).

Состав участников переговоров согласуется заранее и отражает баланс интересов сторон. Численность регулируется принципом паритета (равенства) количества членов делегаций, ее согласовывают предварительно. При этом следует иметь в виду, что более многочисленная делегация имеет психологическое

преимущество. Состав участников во многом зависит и от того, какие вопросы предполагается обсудить в ходе переговоров, и поэтому включение каждого члена в состав делегации должно определяться тем, что именно существенного этот человек способен добавить к будущему диалогу сторон. В противном случае необоснованно большая численность участников может вызвать организационные трудности в процессе переговоров. Переговоры идут тем быстрее, чем меньше число их участников. В зависимости от типа переговоров, требуемого уровня оперативности и многих других факторов стороны могут договориться о выделении только по одному участнику переговоров, без формирования рабочей группы. Таким образом, переговоры могут быть организованы в двух формах: с одним участником от каждой стороны и с участием рабочих групп. И та и другая формы имеют положительные качества (рис. 12.3).

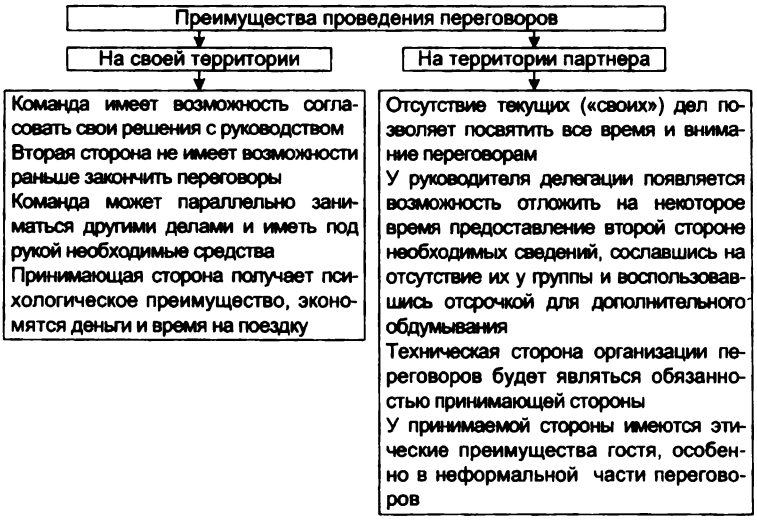


Рис. 12.2. Преимущества проведения переговоров
в зависимости от территории

Решая вопрос о главе делегации, важно учитывать не только уровень проведения переговоров, наличие полномочий для принятий тех или иных решений, но и возможные личные симпатии и антипатии оппонентов.

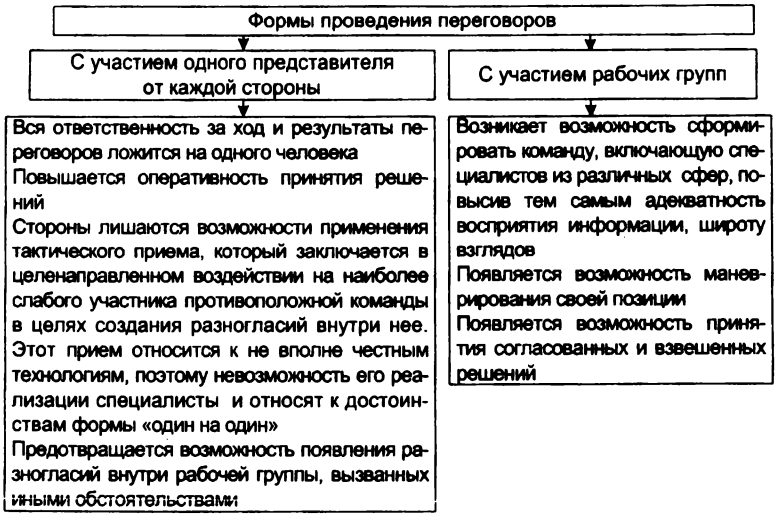


Рис. 12.3. Достоинства разных форм проведения переговоров

3. *Сбор и анализ необходимой для переговоров информации*[1]*:*

• выявляются, собираются и анализируются соответствующие сведения о людях и существе дела, имеющие отношение к предмету переговоров;

• проверяется точность данных;

• минимизируется вероятность негативного влияния недостоверных или недоступных данных;

• выявляются основные интересы всех участвующих в переговорах сторон.

4. *Разработка плана сторон переговоров:*

• определяются стратегия и тактика, способные привести стороны к соглашению;

• выявляется тактика, соответствующая ситуации и специфике спорных вопросов, подлежащих обсуждению.

5. *Формирование атмосферы взаимного доверия:*

• ведется психологическая подготовка к участию в переговорах по основным спорным вопросам;

• создается обстановка доверия и эффективной коммуникации.

[1] *Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г.* Указ. соч. С. 252.

Началом серьезно и грамотно организованных переговоров является встреча делегаций. Безусловно, многое зависит от традиций, сложившихся в том или ином секторе бизнеса, в той или иной среде. В том случае, если участники переговоров имеют высокий должностной статус и переговоры носят в высшей степени официальный характер, то прибывающих на встречу участников должен встретить и проводить к месту проведения встречи сотрудник более низкого статуса. Как правило, таким встречающим является девушка – один из технических организаторов переговорного процесса или секретарь.

По международному этикету положено после прибытия и размещения дать возможность гостям, прибывшим издалека, отдохнуть с дороги, привести себя в порядок и т. д. Планировать отдых после их размещения обязательно. Однако приглашенная сторона может высказать пожелание отказаться от отдыха и предложить сразу приступить к работе. Это желание должно быть удовлетворено хозяевами переговоров. После прибытия гостей члены делегации хозяев должны иметь дело только с ними. Никакие внутренние дела не должны от этого отвлекать.

Ключевые персоны, люди, мнение которых по тому или иному кругу вопросов является определяющим (нередко являются асами в своем деле), не занимают высоких должностей и по своему статусу не входят с состав делегаций. Но именно они формируют мнение, которое отстаивают члены делегации. Инициаторам переговоров крайне важно найти «ключевые персоны», ознакомиться с их мнением и постараться убедить их в привлекательности своих предложений.

Для проведения деловых переговоров выбирают комфортное помещение, в котором нет нечего лишнего. Обязательное требование: в нем не должно быть лиц, не участвующих в переговорах. Мобильные телефоны отключают.

В том случае, когда в переговорах участвуют две делегации, они, как правило, рассаживаются по обеим сторонам длинного или овального стола. При этом для руководителей делегаций в большинстве случаев готовятся стулья с более высокими спинками по сравнению со стульями остальных членов групп. Секретари размещаются в торце стола. Если в переговорах принимают участие несколько делегаций, то их принято рассаживать за круглым или квадратным столом. При этом чередование (последовательность расположения) делегаций должно подчиняться какому-либо нейтральному принципу, например алфавитному порядку.

На этапе формирования структуры переговоров руководитель делегации должен четко распределить обязанности каждого из членов рабочей

группы, а также дать особые распоряжения секретарям и экспертам. В случае проведения внутриорганизационных переговоров эксперты и секретари могут привлекаться лишь по мере необходимости.

На столах, предназначенных для переговоров, не должно быть лишних предметов. Организующая сторона должна побеспокоиться об обеспечении необходимыми принадлежностями (бумагой для записей, ручками для каждого участника, вспомогательными информационными материалами в достаточном количестве экземпляров, микрофонами и т. д.). Важным моментом подготовки переговоров является согласование необходимости записи их хода на аудио- и видеоносители или стенографирования.

Поставить минеральную воду можно на стол, где проходят переговоры, но лучше – на отдельный, рядом стоящий столик. Фужеры (стаканы) должны стоять перевернутыми (донышками верх) в знак того, что ими никто не пользовался. Курение по международным стандартам в общественных местах не допускается, однако в нашей деловой культуре по этому поводу нет определенных правил. Хозяин переговоров определяет, ставить на стол пепельницы или нет (наличие пепельницы является разрешением к курению). Но даже если пепельница есть, это не означает автоматического разрешения курить в помещении. Если в составе делегаций есть женщины, необходимо спросить у них разрешения. Закурить можно в том случае, если все присутствующие без колебаний дадут на это свое согласие. Если нет, проявите «упреждающую» заботу: встретив гостей, объясните им, где находится курительная комната.

Распорядок переговоров должен отвечать следующим требованиям:

• в международной практике принято, чтобы оптимальная длительность одного раунда переговоров составляла не более двух часов (следует принимать во внимание то, что первый спад активности человека во время интенсивных переговоров наступает примерно через 35 – 40 мин после начала раунда);

• начало утреннего раунда удобнее планировать с 9 до 10 ч;

• начало вечернего – в зависимости от протокола неформальных мероприятий и времени на обед, но так, чтобы он заканчивался не позднее 17 ч 30 мин.

На стадии подготовки к деловым переговорам взаимодействие между оппонентами состоит прежде всего в обмене информацией относительно наиболее важных спорных вопросов, интересов сторон, точек зрения и позиций друг друга по имеющейся проблеме. Главное назначение первого этапа – как можно более полное и глубокое выявление мнений участников переговоров. Чем обстоятельнее будет проведен обмен мнениями, чем активнее будут в нем участво-

вать делегации, тем эффективнее можно будет подготовиться к следующему этапу. Прежде чем приступить к проведению деловых переговоров, специалисты советуют ответить на ряд вопросов, которые позволят руководителю определить их готовность, а впоследствии проанализировать прошедшие переговоры вне зависимости от того, оказались они удачными или нет:

До переговоров	После переговоров
Чем эти переговоры будут отличаться от предшествующих переговоров?	Какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров?
На все ли ваши вопросы будут получены ответы?	Какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать в дальнейшем?
Какие вопросы вам могут задать?	Насколько хорошо была проведена подготовка к переговорам?
Какую информацию от вас ждут?	Что не было учтено при подготовке к переговорам, почему?
Кто из вас сильнее в этих переговорах?	Была ли соблюдена запланированная программа ведения переговоров? Если нет, то почему?
Как лучше подготовить помещение для переговоров и размесить участников?	Был ли оптимальным состав участников переговоров с вашей стороны? Все ли сделали участники для достижения цели, и в чем это проявилось?
Что мы будем делать, если переговоры не состоятся?	Что способствовало созданию конструктивной атмосферы и что препятствовало?
Что мы потеряем в случае неудачи?	Каков был характер взаимоотношений с партнерами?
Как лучше подать свои предложения и как увязать их с интересами партнеров?	Какие аргументы были убедительны для оппонентов, а какие они отклонили и почему?
Какова «польза» наших предложений для наших партнеров?	Какие возникли неожиданности и трудности в ходе ведения переговоров, как эти трудности преодолевались?
Как лучше противостоять возможному давлению с их стороны?	Каковы перспективы дальнейших взаимоотношений?
Что общего у нас с партнером, и какова объективная мера для нашего соглашения? На каких объективных основаниях можно договариваться?	Какие новые выводы принципиального характера по отношению к проблеме можно сделать на основании результатов этих переговоров?
Какую тактику проведения (жесткую, мягкую, принципиальную) следует выбрать в предстоящих переговорах?	
Какие дополнительные обязанности должны будут взять на себя партнеры в случае достижения соглашения?	

Стадия процесса переговоров включает следующие этапы:

1. *Начало переговорного процесса:*

• происходит представление участников переговоров друг другу;

• стороны обмениваются суждениями, демонстрируют стремление открыто представлять соображения, разделять мысли партнеров, желание прийти к обоюдовыгодному соглашению;

• выстраивается генеральная линия поведения;

• выясняются взаимные ожидания от переговоров;

• формируются позиции сторон.

В деловом мире сложилась следующая практика взаимных представлений: первым представляется лидер делегации хозяев и представляет (согласно статусу) членов своей команды. Такой порядок имеет целью подчеркнуть уважение к гостям: согласно общим правилам, вначале представляются те, чей статус ниже.

Аналогично поступает и руководитель делегации гостей. Этикет взаимных представлений играет большую роль: так, представляясь первыми, члены делегации организующей стороны выражают уважение гостям, а, кроме того, уже на этом этапе начинается взаимная оценка членов делегаций – специалисты отмечают наиболее интересующих их партнеров.

На первой встрече необходимо согласовать процедурные вопросы, которые были определены в ходе подготовки к переговорам. К числу вопросов, требующих взаимного одобрения сторон, относятся:

• повестка дня;

• временные рамки как отдельных встреч, так и, предположительно, всего переговорного процесса;

• очередность выступлений оппонентов;

• порядок принятия решений.

Соответственно можно выделить следующие этапы ведения переговоров: выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня, раскрытие глубинных интересов сторон, разработка предложений для договоренности[1].

2. *Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня:*

• определяется область переговоров, имеющая отношение к интересам сторон;

---

[1] *Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г.* Указ. соч. С. 252–253.

• выявляются и формулируются спорные вопросы, подлежащие обсуждению;

• стороны стремятся к выработке соглашения по спорным вопросам;

• обсуждение начинается с таких спорных вопросов, разногласия по которым менее серьезны, а вероятность соглашения достаточно велика;

• используются приемы активного слушания спорных вопросов с получением дополнительной информации.

3. *Раскрытие глубинных интересов сторон:*

• осуществляется изучение спорных вопросов по одному, а затем в комплексе, чтобы выявить интересы, потребности и принципиальные отношения переговоров участников переговоров;

• участники переговоров стараются принять чужие интересы как свои собственные.

4. *Разработка предложений для договоренности:*

• участники переговоров стремятся выбрать приемлемый вариант из имеющихся либо сформулировать новый вариант;

• делается обзор потребностей всех сторон, в котором связывают воедино все спорные вопросы;

• разрабатываются критерии или предлагаются действующие нормы, которыми можно будет руководствоваться при обсуждении соглашения;

• формулируются принципы соглашения;

• последовательно решаются спорные вопросы; наиболее сложные из них дробят на мелкие, на которые легче дать приемлемый для сторон ответ;

• варианты решений выбираются из предложений, как представляемых сторонами индивидуально, так и разработанных в процессе общей дискуссии.

Обсуждение – наиболее ответственный и, как правило, наиболее трудный этап деловых переговоров. Переговоры на этом этапе должны охватывать как можно больше конфликтных моментов, спорных вопросов. Главное – добиться взаимопонимания, выработки общего подхода к решению проблемы. Продолжительность этапа зависит во многом от характера предшествующей ему дискуссии, ее результатов.

Стадия достижения согласия включает следующие этапы: выявление вариантов для соглашения, окончательное обсуждение вариантов решений, достижение формального согласия[1].

[1] Там же. С. 253–254.

1. *Выявление вариантов для соглашения:*

• подробно рассматриваются интересы обеих сторон;

• устанавливается связь между интересами и имеющимися вариантами решений проблемы;

• оценивается эффективность выбираемых вариантов решений.

2. *Окончательное обсуждение вариантов решений:*

• выбирается один из имеющихся вариантов;

• посредством взаимных уступок происходит движение сторон навстречу друг другу;

• создается более совершенный вариант на основе выбранного;

• формулируется окончательное решение;

• стороны работают над процедурой достижения основного соглашения;

• формулируется окончательное решение;

• стороны работают над процедурой достижения основного соглашения.

3. *Достижение формального согласия:*

• достигается согласие, которое может быть представлено в виде юридического документа (договора, контракта);

• обговариваются условия выполнения договора (контракта);

• разрабатываются возможные пути преодоления вероятных препятствий выполнению договора (контракта);

• предусматривается процедура контроля его выполнения;

• договоренности придается формализованный характер, и разрабатываются механизмы принуждения и обязательств: гарантии выполнения, справедливость и беспристрастность контроля.

Последний этап деловых переговоров завершает длительный и трудный поиск решения проблемы: стороны приступают к разработке итоговых договоренностей. Достижение соглашения возможно на основе трех типов решений: серединного, асимметричного и принципиально нового.

Серединное (компромиссное) решение. В этом случае стороны идут на взаимные уступки. При этом уступки должны быть примерно равноценными, а требования – законными, логичными. Типичное решение на переговорах.

Асимметричное решение. Отличается тем, что уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой. Соглашение на основе такого решения чаще всего принимается в следующих ситуациях:

• когда имеет место значительное различие в соотношении сил оппонентов;

• одна из сторон готова в значительной степени поступиться своими интересами ради грядущей ожидаемой выгоды;

• проблема, требующая решения, для одного из участников менее важна в сравнении с перспективами дальнейших взаимоотношений;

• переговоры ведутся на фоне конфликтных отношений;

• когда один из участников переговоров считает дальнейшую конфронтацию рискованной и грозящей большими потерями.

Принципиально новое решение. Представляет собой применение нестандартного подхода к принятию совместного решения. Такой подход особенно важен в том случае, когда переговоры заходят в тупик. В основе этого решения лежит умение в нужный момент создать обстановку, благоприятствующую выработке совместного решения. Характеризуя принципиально новое решение, следует отметить, что на практике оно часто включает в той или иной мере элементы компромисса.

Работа над соглашением может осуществляться в двух вариантах:

1) сначала происходит заключение соглашения в общих чертах, а затем согласование деталей по каждому спорному вопросу;

2) участники переговоров прибегают к последовательному согласованию каждого спорного вопроса, что создает серию детализированных договоренностей.

Комбинация этих частных решений и составляет итоговое соглашение.

В случае успеха переговоры завершаются закреплением решения в итоговых документах или ограничиваются устными договоренностями – в зависимости от степени официальности ситуации. Письменное закрепление договоренностей уменьшает возможность их произвольного толкования в дальнейшем.

Следует иметь в виду, что не всегда переговоры ведутся в жестком соответствии с изложенной схемой. По мере продвижения к исходу переговоров их участники могут возвращаться к уточнению вопросов, рассмотренных ранее. Но общая последовательность этапов ведения переговоров должна сохраняться. Ее нарушение может привести к затягиванию переговорного процесса или его срыву.

Для оценки успешности переговоров можно использовать ряд следующих критериев.

Степень решения проблемы. Достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство того или иного решения проблемы.

Субъективные оценки переговоров и их результатов. Переговоры увенчались успехом, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое решение проблемы. Впрочем, не исключено, что впоследствии эти оценки изменятся.

Выполнение условий соглашения. Необходимо помнить, что даже самый блестящий результат переговоров заметно потускнеет, если возникнут проблемы с выполнением взятых на себя сторонами обязательств.

Наилучший способ обеспечить долговременный эффект переговоров – *включение в соглашение плана по его реализации.* Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку, какими силами.

Подводя итог, необходимо отметить, что участникам переговоров следует приступать к выполнению взятых на себя обязательств как можно скорее, поскольку отсрочка выполнения может вызвать сомнения и недоверие сторон друг к другу.

Стратегии ведения переговоров

Вступая в переговоры, участники могут использовать различные стратегии их ведения. Выбор стратегии во многом зависит от ситуации, в которой ведутся переговоры, от готовности сторон реализовывать интересы друг друга, от понимания успеха переговоров их участниками. Выделяют две основные *стратегии ведения переговоров*: позиционный торг, ориентированный на конфронтационный тип поведения, и конструктивные переговоры, что предполагает партнерский тип поведения сторон[1].

Позиционный торг. Представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор по конкретным позициям. Позиции указывают на то, чего стороны хотят добиться в ходе переговоров, а интересы – почему стороны хотят добиться того, о чем заявляют. Если позиции формулируются участниками достаточно ясно, то обнаружить интересы, стоящие за той или иной позицией, гораздо сложнее.

Особенности переговоров на основе позиционного торга:

• участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботятся о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;

• переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстоять;

---

[1] Психология и этика делового общения. С.165–166.

• подчеркивается различие между сторонами, а сходство, если даже имеется, часто отвергается;

• действия участников направлены прежде всего друг на друга, а не на решение проблемы;

• стороны стремятся скрыть или исказить информацию о своих истинных намерениях и целях;

• перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, но совместные действия при этом носят вынужденный характер;

• в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло быть.

Выделяют два стиля позиционного торга:

• *жесткий стиль,* который предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками;

• *мягкий стиль,* который ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения.

Следует помнить, что выбор одной из сторон мягкого стиля делает ее позицию уязвимой для приверженца жесткого стиля, а итог переговоров – менее выгодным. Однако, с другой стороны, использование каждой из сторон жесткого стиля может привести к срыву переговоров.

Позиционный торг имеет следующие основные недостатки[1]:

• приводит к неразумным соглашениям, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;

• неэффективен, так как в ходе переговоров растет цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также увеличивается риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто;

• угрожает продолжению отношений между участниками переговоров, так как они считают друг друга чуть ли не врагами, а борьба между ними ведет как минимум к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений;

• может усугубить ситуацию, если в переговорах принимают участие более двух сторон, и чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

Позиционный торг при всех его недостатках часто используется в тех случаях, когда речь идет о разовом взаимодействии и стороны не стремят-

---

[1] См.: *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или Переговоры без поражения. Минск: Парадокс, 1995. 448 с.

ся наладить долговременные взаимоотношения. Стороны переговоров, выбирая стратегию позиционного торга, должны ясно представлять, к каким последствиям могут привести такие переговоры.

При использовании в процессе деловых переговоров позиционного торга или стратегии конструктивных переговоров следует соотнести свой выбор с предполагаемыми результатами, учитывать особенности каждой стратегии, достоинства и недостатки. На практике жесткого разграничения этих стратегий не существует (они могут существовать одновременно). Речь идет лишь о том, на какую стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени.

Конструктивные переговоры. Представляют собой такую стратегию ведения переговоров, при которой взаимное стремление сторон к выработке решения максимально удовлетворяет интересы каждой из них.

Особенности конструктивных переговоров:

• участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником;

• внимание концентрируется не на позициях, а на интересах сторон, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;

• участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует не сужать разрыв между позициями в поисках единственного правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона;

• стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, а потому должны открыто обсуждать проблему и взаимные доводы, не поддаваясь возможному давлению;

• в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;

• достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров.

Конструктивные переговоры являются более предпочтительными, так как в этом случае ни одна из сторон не получает преимуществ и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Соглашение, принятое в результате переговоров, позволяет максимально удовлетворить интересы участников переговоров и предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения.

При реализации стратегии конструктивных переговоров возникают следующие трудности:

• выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке. Ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;

• использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации и противоборства к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений;

• эта стратегия не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимоисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета разногласий поровну воспринимается сторонами как наиболее справедливое решение.

Тактические приемы ведения переговоров

На основе анализа деловых переговоров можно выделить следующие тактические линии:

• исходная позиция излагается в начале переговоров, затем в зависимости от их хода в нее вносятся изменения;

• исходная позиция отстаивается на протяжении всего хода переговоров, и готовность к компромиссу проявляется лишь «в последний час» т. е. на завершающем этапе;

• исходная позиция остается неизменной, и успех переговоров возможен лишь в том случае, если остальные участники примут эту позицию.

Каждый из этих вариантов имеет свои плюсы и минусы. Наиболее часто избираются первые два варианта, предусматривающие возможность опре-

деленного маневрирования, отступления от первоначально заявленной позиции. Использование *первой группы приемов* демонстрирует отношение к оппоненту как к противнику[1]. В эту группу входят следующие приемы:

Завышение требований. Оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых они и не рассчитывают. После этого оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии кажущихся уступок. Однако при этом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Если же первоначальное требование является чрезмерно завышенным, то оно скорее всего будет расценено как неправомерное и не вызовет ответных уступок.

Расстановка ложных акцентов в собственной позиции. Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо малозначительного вопроса, а в дальнейшем снять требования по данному пункту. Такого рода действия выглядят как уступка, что вызывает ответную уступку оппонента.

Выжидание. Используется, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения.

«Салями». Информация предоставляется оппоненту очень маленькими порциями. Эта уловка используется для того, чтобы получить как можно больше сведений от оппонента или затянуть переговоры.

«Палочные» доводы используются в тех случаях, когда один из участников переговоров испытывает затруднения с контраргументацией или желает психологически подавить оппонента. Суть этого приема заключается в том, что в качестве довода апеллируют к высшим ценностям и интересам, начиная с высказываний типа *«Вы понимаете, на что Вы покушаетесь?!»*.

«Преднамеренный обман». Используется либо для достижения, либо для избегания каких-либо последствий и представляет собой искажение информации, сообщение заведомо ложной информации, отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам, отсутствие намерений выполнять условия соглашения.

Выдвижение требований по возрастающей. Применяется с целью добиться от оппонента уступок и вынудить согласиться на предлагаемое

---

[1] Психология и этика делового общения. С. 187–189.

решение. Реализовать такой прием позволяют указание на возможность прекращения переговоров, демонстрация силы, предъявление ультиматума, предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента.

Выдвижение требований в последнюю минуту. Этот прием используется в конце переговоров, когда остается только заключить соглашение. В этой ситуации один из участников выдвигает новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого.

Двойное толкование. При выработке итогового документа одна из сторон закладывает в него формулировки с двойным смыслом. Впоследствии такая уловка позволяет трактовать соглашение в своих интересах.

Оказание давления на оппонента. Если один из участников переговоров соглашается с вносимыми предложениями, другой участник может прибегнуть к выдвижению все новых и новых требований.

Вторая группа приемов ориентирована на партнерский подход ведения переговоров[1]. Сюда входят следующие приемы.

Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов. Обсуждение начинается с тех вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия, а затем участники переговоров переходят к более сложным проблемам. Использование этого приема позволяет избежать активного противодействия сторон с самого начала переговоров и сформировать благоприятную атмосферу.

Разделение проблемы на отдельные составляющие. В проблеме выделяются отдельные аспекты, по которым постепенно достигается взаимное согласие.

Вынесение спорных вопросов «за скобки». Используется, если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем. Спорные вопросы не рассматриваются, что позволяет достичь частичных договоренностей.

«Один режет, другой выбирает». Прием основан на принципе справедливости раздела: одному предоставляется право разделить (спорное имущество, полномочия, территорию, функции и т. д.), а другому – выбрать из двух частей одну. Смысл этого приема заключается в следующем: первый, опасаясь получить меньшую долю, будет стремиться к тому, чтобы разделить максимально точно.

---

[1] Там же. С. 189.

Подчеркивание общности. Указываются те аспекты, которые объединяют оппонентов:

- заинтересованность в положительном результате переговоров;
- взаимозависимость оппонентов;
- стремление избежать материальных и моральных потерь;
- наличие длительных отношений между сторонами.

Можно выделить и *третью группу приемов,* в которую включены приемы, сходные по своему проявлению, но имеющие различный смысл в зависимости от того, в рамках какой стратегии используются[1]:

Опережение возражений. Этот прием сводится к тому, что участник переговоров, начинающий обсуждение, указывает на свои слабые стороны, не дожидаясь, когда это сделает оппонент. Использование этого приема в рамках торга в определенной мере выбивает у оппонента почву из-под ног и вызывает необходимость корректировки доводов «на ходу». При стремлении вести переговоры на основе взаимного учета интересов данный прием сигнализирует о желании избежать острой конфронтации, признании определенной правомерности претензий оппонента.

Экономия аргументов. Заключается в том, что все имеющиеся аргументы высказываются не сразу, а поэтапно. Если участники переговоров ориентируются на позиционный торг, то этот прием позволяет им «придержать» часть аргументов, чтобы использовать их в затруднительной ситуации. При переговорах на основе взаимного учета интересов имеет место другой вариант данного приема. Экономия аргументов облегчает восприятие информации, позволяет избежать игнорирования того или иного довода оппонентом.

Возвращение к дискуссии. Прием сводится к тому, что вопросы, которые уже обсуждались, снова выносятся на повестку дня. В ситуации торга этот прием используется для того, чтобы затянуть переговорный процесс. Участники переговоров, ориентирующиеся на партнерский подход, используют этот прием в том случае, если для кого-то из них вопрос действительно остался неясным.

Пакетирование заключается в том, что несколько вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению вместе (в виде пакета). «Пакет» в рамках торга включает как привлекательные, так и малоприемлемые

[1] Там же. С. 189–191.

для оппонента предложения. Такую «пакетную сделку» называют «продажей в нагрузку». Сторона, предлагающая «пакет», исходит из того, что оппонент, заинтересованный в нескольких предложениях, примет и остальные. В рамках переговоров на основе взаимного учета интересов этот прием имеет другой смысл. Здесь «пакет» ориентирован на увязку интересов с возможным выигрышем для всех участников.

Блоковая тактика. Используется на многосторонних переговорах и заключается в согласовании своих действий с другими участниками, выступающими единым блоком. Если оппоненты ориентируются на партнерский подход, то этот прием позволяет сначала найти решение для группы участников и тем самым облегчить поиск конечного решения. При позиционном торге прием блоковой тактики используется для объединения усилий, блокирующих реализацию интересов противоположной стороны.

«Уход» (тактика избегания). Может выражаться в переводе обсуждения на другую тему или другой вопрос, а также в просьбе отложить рассмотрение проблемы. В рамках позиционного торга применяется с целью:

- не дать оппоненту точной информации;
- не вступать в дискуссию, если, например, позиция по данному вопросу плохо проработана;
- отклонить в косвенной форме нежелательное предложение;
- затянуть переговоры.

Участники переговоров на основе взаимного учета интересов используют «уход» в тех случаях, когда необходимо обдумать предложение или согласовать вопрос с другими лицами.

Национальные стили ведения деловых переговоров

В ходе деловых контактов с представителями зарубежных фирм и организаций необходимо помнить, что участники этих контактов являются гражданами разных государств. От правильной организации и проведения переговоров во многом зависит будущее принятых решений. В каждой стране и у каждого народа существуют свои традиции и обычаи делового общения и деловой этики.

Национальный стиль – это наиболее распространенные особенности мышления, восприятия, поведения. Они не будут обязательными чертами, характерными для всех представителей страны, а только типичными

для них. Знание национальных особенностей может служить ориентиром поведения партнера по бизнесу.

Американский стиль

Среди особенностей американского стиля ведения переговоров прежде всего следует отметить высочайший профессионализм и компетентность. Девиз американского представителя – «инициативность, напор, корпоративность». Для американцев характерны открытость, энергичность и отсутствие излишнего официоза в отношениях. При подготовке переговоров американцы основательно занимаются научной проработкой стратегии, и это нередко делает их стиль чрезмерно прямолинейным и неподатливым. Их деловая манера характеризуется крайней практичностью – по возможности не делать ничего, что не приносит дохода. В переговорах сразу «берут быка за рога». При этом они:

- исходят из того, что их партнер должен руководствоваться теми же правилами, которым следуют и они;
- полагают, что партнер, вступивший с ними в контакт, внимательно ознакомился с особенностями американского бизнеса;
- ожидают от партнера быстрой реакции на свою информацию, считая, что он хорошо подготовлен к деловому контакту;
- предполагают, что партнер осведомлен о деталях дела, раз вступил с ними в деловой контакт, и знакомить его с тонкостями дела необязательно;
- придают огромное значение рекомендациям (партнеру желательно упомянуть фирмы и людей, с которыми он уже имел дело);
- уделяют большое внимание деталям в договоренностях;
- настойчиво стремятся реализовать свои цели на переговорах;
- любят торговаться, часто применяют пакетную тактику решения вопросов;
- большое значение придают освещению переговоров в печати;
- относительно самостоятельны при принятии решений.

О своих преимуществах вы должны сообщить сами, в США так принято. Бизнес лучше начинать с предложений средним и малым фирмам. Большие фирмы «избалованы» предложениями и могут не обратить на вас внимания. Положительное воздействие окажут следующие обстоятельства: ваше высокое нынешнее положение, близость к властям как сейчас, так и в предшествующий период, известность (появление на телеэкране).

На переговорах в любую погоду деловой человек должен быть в костюме и непременно при галстуке. Снять пиджак можно только по предложению председательствующего.

Английский стиль

Британские бизнесмены считаются одними из самых квалифицированных в мире. Особое внимание они уделяют договорам, приносящим выгоду в ближайшей перспективе. Для англичан характерен консерватизм в методах ведения переговоров и стремление к соблюдению традиций. В деловых отношениях больше всего ценят пунктуальность.

Англичане:

• в меньшей степени уделяют внимание вопросам подготовки к переговорам, считая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и может быть найдено оптимальное решение;

• особое внимание уделяют сбору и анализу статистических данных, информации экономического и политического характера;

• охотно отвечают на инициативу партнера;

• непоколебимы во всем, что касается соблюдения принятых правил, а тем более законов;

• избегают категоричных утверждений, старательно обходя в разговоре любые личностные моменты;

• решение принимаются медленно, однако достижение согласия свидетельствует о долгосрочных перспективах сотрудничества;

• при ведении дел исповедуют веру в честную игру.

Строго соблюдают процедуру знакомства (обмен рукопожатиями принят только при первой встрече). В дальнейшем они ограничиваются устными приветствиями. Обсуждать деловые вопросы после рабочего дня и после завершения переговоров не принято. Застольный этикет всегда соблюдается неукоснительно. Неуместными темами за столом считаются религия, жизнь королевской семьи, проблема Ольстера, частная жизнь, личные сбережения.

Французский стиль

Работу с французскими представителями следует начинать с рассылки рекламных материалов, каталогов продукции вашей фирмы, которые должны быть составлены на французском языке. Выслав каталог или другие материалы, принято позвонить и выразить надежду на скорейший от-

вет. В переговорах французские представители стремятся придерживаться этикета, при этом раскованны и открыты для собеседников.

Французские представители:

• ценят интеллект, умение точно изъясняться, точно формулировать условия контрактов и сделок;

• большое внимание уделяют предварительным договоренностям, предпочитая заранее обсудить те или иные вопросы;

• избегают официальных обсуждений вопросов один на один, стараясь сохранить на переговорах свою независимость;

• досконально изучают все аспекты и последствия поступающих предложений;

• при обсуждении вопросов традиционно ориентируются на логические доказательства;

• склонны высказывать критические замечания или контраргументы;

• часто выбирают конфронтационный тип взаимодействия и, как правило, не имеют «запасной» позиции;

• негативно относятся к компромиссам;

• принимают многие важные решения на деловых приемах (обедах, коктейлях и т. д.);

• менее свободны и самостоятельны при принятии окончательных решений, нежели американцы;

• ценят в партнерах знание французского языка и французской культуры.

Наиболее подходящими темами за обедом являются театральные постановки, книги, фильмы, выставки, туристические достопримечательности. Особенно ценятся знания в области искусства и культуры.

Немецкий стиль

Главное отличие немецкой манеры вести дела – степень официальности. Все встречи назначаются заблаговременно. Внезапные предложения и изменения воспринимаются весьма неодобрительно.

Немецкие представители:

• вступают чаще в те переговоры, в которых с достаточной очевидностью видят возможности нахождения решения;

• предпочитают начинать переговоры с главного вопроса;

• тщательно прорабатывают свою позицию, в ходе переговоров обсуждают вопросы в том порядке, в каком они записаны в согласованной заранее программе;

• неравнодушны к цифрам, схемам, диаграммам;

• приветствуют в партнерах логичность в аргументации и точность в изложении фактов;

• ценят в партнерах честность и прямоту;

• настаивают на жестком выполнении принятых обязательств, если сделка была заключена, а также уплате высоких штрафов в случае их невыполнения.

Один из экономических способов заявить о своем деловом предложении на германском рынке – опубликовать деловые предложения в специализированном бюллетене «Аусландсафраген», издаваемом Федеральным ведомством внешнеторговой информации, находящимся в Кельне. Можно также обратиться в агентские и посреднические фирмы, отличающиеся высоким профессионализмом и обязательностью.

При организации переговоров с немецкой делегацией следует проявлять пунктуальность, придерживаться четкой регламентации поведения и уважительного отношения к званиям и титулам.

Шведский стиль

Шведские бизнесмены известны в мире своей деловой этикой, которая близка к немецкой, но не столь суха. К ее характерным чертам можно отнести прилежность, пунктуальность, серьезность и надежность в отношениях. Уровень квалификации шведов очень высок, они, как правило, владеют несколькими иностранными языками, в первую очередь немецким и английским.

Шведские представители:

• предпочитают знать заранее состав участников переговоров и программу пребывания (рабочую часть, приемы, посещение театров и т. д.);

• предварительно и всесторонне изучают полученные предложения, рассматривают все вопросы и положения в мельчайших деталях;

• уделяют большое внимание дружеским связям и отношениям;

• придерживаются традиционных взглядов на одежду делового человека, предпочитая классический стиль.

Итальянский стиль

Для установления деловых связей с итальянской фирмой достаточно обмена официальными письмами. Итальянские бизнесмены довольно строги в соблюдении основных правил делового этикета. Практика ведения переговоров итальянцев в основном отвечает общепринятым нормам. Определенные различия проявляются в поведении представителей крупных и мел-

ких фирм. Последние, как правило, более энергичны и активны при установлении контактов, стремятся не затягивать решение организационных вопросов, охотно принимают альтернативные варианты соглашения.

Итальянские бизнесмены:

• предпочитают завязывать деловые отношения с людьми, занимающими равное им положение в деловом мире, фирме, обществе;

• большое значение придают статусу человека и стремятся как можно больше узнать о партнере;

• уделяют большое внимание неформальным контактам с партнерами, в том числе и в неслужебное время.

Итальянцы экспансивны, порывисты, отличаются большой общительностью. Познания в области культуры Италии, интерес к ее истории всегда производят самое благоприятное впечатление на итальянских партнеров.

Корейский стиль

Договариваться с корейской фирмой о переговорах принято через посредника, который представит вашу организацию, расскажет о ваших предложениях, статусе фирмы и т. д. Корейцы всегда настаивают на личной встрече, даже в тех случаях, когда был бы более уместен телефонный разговор.

Корейские бизнесмены:

• напористы и агрессивны при ведении переговоров;

• не склонны обсуждать второстепенные моменты;

• ясно и четко выражают проблемы и пути их решения.

Корейцы очень щепетильны в вопросах одежды: для мужчин это всегда деловой костюм, для женщин в служебной обстановке исключаются брюки.

Японский стиль

Японцы предпочитают личный контакт как способ завязывания деловых отношений. Для них важное значение имеет положение партнера в деловом мире. Если статус партнера ниже, это воспринимается как неуважение к другой стороне. Сторона с более высоким статусом считает, что она «теряет лицо», лишается уважения в деловом мире, поскольку вынуждена выступать в роли просителя. Отсюда следует, что перед началом переговоров необходимо получить исчерпывающие сведения о статусе японских партнеров и выставить такой же состав своих представителей.

Во время первой деловой встречи с японскими представителями принято обмениваться письменными материалами о своих фирмах, где указа-

ны профиль фирмы, основные данные о ней (точное название, адрес, фамилии главных должностных лиц), ассортимент выпускаемой продукции.

Японцы стараются избежать рукопожатий, они приветствуют друг друга поклонами. Протянутая Вами для рукопожатия рука будет воспринята как неуважение к их традициям.

Крайне серьезно они относятся к процессу переговоров, считая, что чем больше затрачено времени на них, тем лучше: стороны лучше узнают друг друга, более тщательно рассматривают вопросы во всех деталях. Обсуждение малозначащих деталей означает серьезное отношение в предмету разговора.

Японская система принятия решений предполагает их согласование со всеми, кто имеет отношение к конкретному решению, – от руководителя высокого ранга до рядового исполнителя. Решения в итоге принимаются довольно медленно, но зато исполняются с блеском, ибо, глубоко продуманные, учитывают мельчайшие детали. Когда японцы на переговорах встречаются с ярко выраженной уступкой, они отвечают тем же. Более того, сторона, уступившая в одном вопросе, может рассчитывать на встречную уступку в другом. Японцы стремятся избегать обсуждений и столкновений позиций во время официальных переговоров, а также участия в многосторонних переговорах. В неофициальной обстановке продолжается обсуждение предмета переговоров, только более непринужденно и откровенно. Большинство сделок заключается японцами в ресторанах и барах, а затем за столом переговоров их оформляют и подписывают. Отсюда следует, что расслабиться можно только после подписания договоров.

Попытка освоить хотя бы несколько слов по-японски воспринимается японцами очень доброжелательно. Визитные карточки в Японии вручают и принимают двумя руками. Характерной чертой японцев является чувствительность к общественному мнению.

Китайский стиль

Китайские бизнесмены, вступая в переговоры, четко разграничивают отдельные этапы: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап.

На начальном этапе переговоров большое внимание уделяется внешнему виду партнеров, манере их поведения. Эти показатели служат индикатором для определения статуса каждого из участников перегово-

ров. В значительной степени китайцы ориентируются на людей с более высоким статусом (как официальным, так и неофициальным) и на партнеров, которые выражают симпатии китайской стороне. С помощью таких партнеров китайцы стараются оказать свое влияние на позицию противоположной стороны.

Как правило, на переговорах с китайской стороной партнер вынужден первым «открыть карты» и первым высказать свою точку зрения под конец переговоров. Китайцы выступят лишь после того, как оценят возможности противоположной стороны. При этом они очень умело используют ошибки, допущенные партнером.

Обычно в составе китайской делегации бывает много экспертов, что увеличивает ее численность. В большинстве случаев окончательное решение принимается китайской стороной не за столом переговоров, а в домашних условиях. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны центра практически обязательно. Китайцы серьезно относятся к выполнению достигнутых договоренностей.

Большое значение китайцы придают налаживанию неформальных, личных контактов с партнерами. Подарки лучше делать не определенному лицу, а всей делегации, так как местные правила могут запрещать принимать личные подарки.

Арабский стиль

Важнейшим элементом на переговорах для представителей арабских стран является установление доверия между партнерами. На переговорах они предпочитают предварительную проработку всех деталей. Арабское понимание этикета запрещает собеседнику прибегать к прямолинейным ответам, быть категоричным; арабы во время беседы избегают суетливости и поспешности. Арабские предприниматели выражают отказ в максимально смягченном, завуалированном виде. Все контакты и обсуждения ведутся с мужчинами, так как в мусульманском мире иностранец не может обратиться с вопросами или просьбами к женщине: это считается оскорблением.

В. Шепель, автор «Настольной книги бизнесмена и менеджера», провел анализ опубликованных в прессе высказываний зарубежных предпринимателей о российских коллегах. В итоге обозначились восемь наиболее распространенных ошибок, увиденных глазами иностранных партнеров (рис. 12.4).

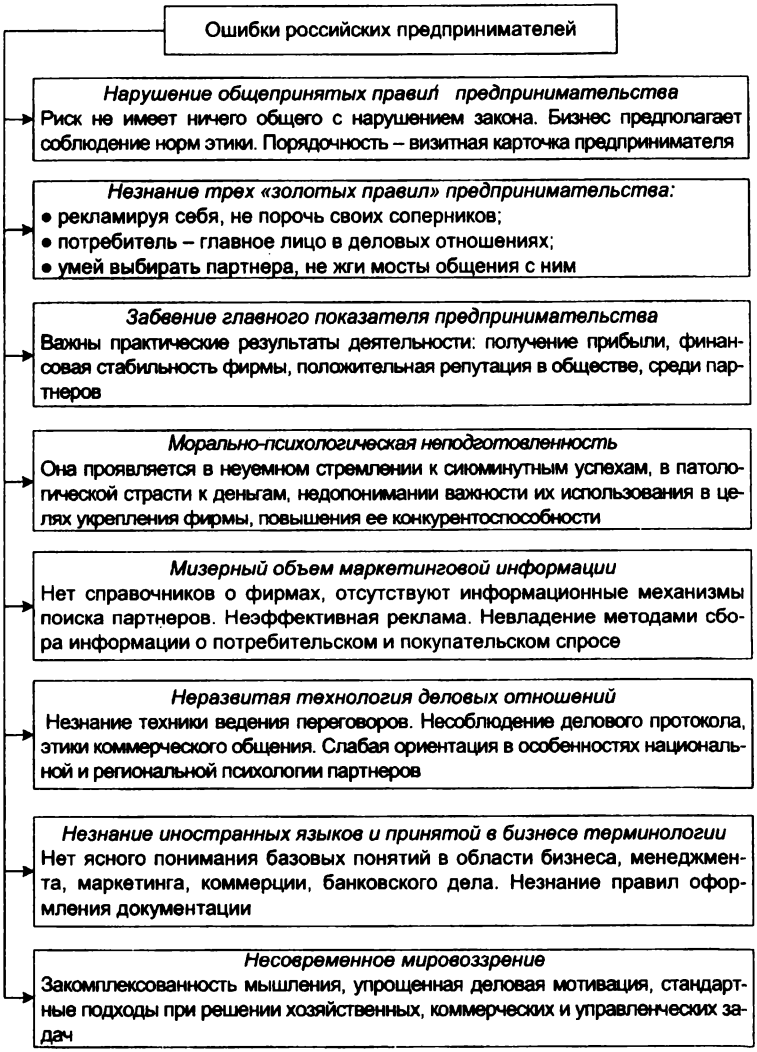


Рис. 12.4. Ошибки российских предпринимателей глазами зарубежных коллег

Методика 1

Тест «Умеете ли Вы вести деловые переговоры»[1]

Если Вы владеете секретами умелого ведения беседы, то это может весьма Вам помочь в общении с окружающими и в достижении своих целей даже в условиях конкуренции. Предлагаемый ниже тест как раз и призван помочь Вам разобраться, пусть и в первом приближении, одарены ли Вы такой способностью или Вам надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

Шаг 1. Инструкция

Вам предлагается 16 вопросов, на каждый из которых следует дать ответ «да» или «нет». Ответ занести в протокол исследования.

Протокол исследования

№ п/п	Ответ		№ п/п	Ответ	
	да	нет		да	нет
1			9		
2			10		
3			11		
4			12		
5			13		
6			14		
7			15		
8			16		

Текст опросника

1. Бывает ли, что Вас удивляют реакции людей, с которыми Вы сталкиваетесь в первый раз?

2. Есть ли у Вас привычка договаривать фразы, начатые Вашим собеседником, поскольку вам кажется, что Вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?

[1] *Емельянов С. М.* Указ. соч. С. 146–149.

3. Часто ли Вы жалуетесь, что Вам не дают всего необходимого для того, чтобы Вы закончили порученную вам работу?

4. Когда критикуют мнение, которое Вы разделяете, или коллектив, в котором Вы работаете, возражаете ли Вы (или хотя бы возникает у Вас такое желание)?

5. Способны ли Вы предвидеть, чем Вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?

6. Если Вы попадаете на совещание, где есть незнакомые Вам люди, стараетесь ли Вы скрыть Ваше собственное мнение по обсуждаемым вопросам?

7. Считаете ли Вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?

8. Говорят ли о Вас, что Вы упорны и твердолобы?

9. Считаете ли Вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что Вы хотите получить в конечном итоге?

10. Трудно ли Вам скрыть свое плохое настроение, например, когда Вы играете с приятелями в карты и проигрываете?

11. Считаете ли Вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное Вашему?

12. Неприятна ли Вам частая смена видов деятельности?

13. Заняли ли Вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?

14. Считаете ли Вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей?

15. Уверены ли Вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в Вашей правоте?

16. Готовитесь ли Вы старательно к встречам, совещаниям, в которых Вам предстоит принять участие?

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

Ключ

Каждый ответ, совпавший с ключом, оценивается одним баллом:

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

Сумма баллов от 0 до 5 означает, что Вы не готовы для ведения переговоров. Вам следует поработать над собой.

Сумма баллов от 6 до 11 означает, что в целом Вы подготовлены к ведению переговоров, но есть опасность, что в переговорном процессе в самый неподходящий момент могут проявиться властные черты Вашего характера. Вам следует продолжить работу над собой. Главное – научиться держать себя в руках.

Сумма баллов от 12 до 16 означает, что Вы обладаете высокой подготовленностью к ведению переговоров и можете вести их легко и непринужденно. Но Вам следует иметь в виду, что партнеры по переговорам могут подумать, что за этой легкостью и непринужденностью могут скрываться нечестность и неискренность.

Методика 2

Тест « Как вести деловые переговоры»[1]

Шаг 1. Инструкция

Вам предлагаются вопросы, на каждый из которых вы должны дать вариант ответа: «а», «б» или «в». Ответ занесите в протокол.

Протокол исследования

№	Ответ			№	Ответ		
п/п	а	б	в	п/п	а	б	в
1				6			
2				7			
3				8			
4				9			
5							

Текст опросника

1. На чем Вы настаиваете во время переговоров?

а) на соглашении;

б) на своем;

в) на использовании объективных критериев при выборе решения.

2. Стремитесь ли Вы во время переговоров к единственному решению?

а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для обеих сторон;

б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;

[1] *Емельянов С. М.* Указ. соч. С. 149–150.

в) представляю множество вариантов на выбор.

3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?

а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;

б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;

в) продумываю возможность взаимной выгоды.

4. При ведении переговоров намечаете ли Вы «нижнюю границу» – т. е. результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?

а) открываю свою «нижнюю границу»;

б) скрываю свою «нижнюю границу»;

в) не устанавливаю «нижнюю границу».

5. Во время переговоров Вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?

а) прибегаю к угрозам;

б) изучаю интересы сторон;

в) выдвигаю предложения.

6. Во время переговоров меняете ли Вы свои позиции?

а) легко меняю позиции;

б) твердо придерживаюсь намеченных целей;

в) сосредоточиваюсь на выгодах, а не на позициях.

7. Во время переговоров доверяете ли Вы их участникам?

а) да;

б) нет;

в) действую независимо от доверия или недоверия.

8. Требовательны ли Вы в подходе к участникам переговоров и решениям?

а) нет;

б) да;

в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

9. Ради сохранения отношений идете ли Вы на уступки в ходе переговоров?

а) уступаю ради сохранения отношений;

б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;

в) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

Если у Вас преобладают ответы «а», Ваш стиль переговоров – уступчивость, а цель переговоров – соглашение.

Если у Вас больше ответов «б», Ваш стиль переговоров – жесткость, давление. Цель переговоров – только победа, причем односторонняя, только с Вашей стороны.

Если больше ответов «в», Ваш стиль переговоров – сотрудничество. Цель – взаимовыгодные решения.

Методика 3

Тест «Моя тактика ведения переговоров»[1]

Шаг 1. Инструкция

Прочтите внимательно утверждения и выберите свой вариант ответа – «а» или «б». Ответ занесите в протокол.

Протокол исследования

№ п/п	Ответ		№ п/п	Ответ	
	а	б		а	б
1			6		
2			7		
3			8		
4			9		
5			10		

Текст опросника

1. а) Обычно я настойчиво добиваюсь своего.

б) Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.

2. а) Я пытаюсь избежать неприятностей.

б) Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.

3. а) Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.

б) Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.

4. а) Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.

б) Разногласия всегда волнуют меня.

5. а) Я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормальные отношения.

---

[1] *Емельянов С. М.* Указ. соч. С. 150–151.

б) Всегда следует доказывать свою точку зрения.

6. а) Всегда следует искать общие точки зрения.

б) Следует стремиться к осуществлению своих замыслов.

7. а) Я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение.

б) Лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения.

8. а) Я обычно пытаюсь убедить других людей.

б) Чаще я пытаюсь понять точки зрения других людей.

9. а) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

б) Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.

10. а) Я отстаиваю свою позицию до конца.

б) Я склонен изменить позицию, если меня убедят.

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

Ключ

Определите совпадения ваших выборов с приведенной ниже таблицей.

Тактика ведения переговоров	Варианты ответов									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Противоборство (П)	а	б	а	а	б	б	б	а	а	а
Сотрудничество (С)	б	а	б	б	а	а	а	б	б	б

Оцените, что преобладает в Вашем поведении (С или П), а также определите, на что Вы больше ориентированы: на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое (тактика противоборства, конкуренции, конфронтации) или на стремление к совместному решению проблемы (это ориентация на дело, на сотрудничество, кооперацию). Безусловно, тактика противоборства малоэффективна. Вам следует заняться самоанализом, ответив на вопрос: «Что мне мешает выбрать курс на сотрудничество в переговорах?».

Тренинговые упражнения

Упражнение «Конструктивное поведение в переговорах»[1] (разработано на основе рекомендаций Х. Корнелиуса и Ш. Фэйра)

Шаг 1. Инструкция

Проанализируйте свои действия по 16 позициям в переговорных процессах с Вашим участием и оцените их, исходя из пятибалльной шкалы, по следующей матрице:

[1] *Емельянов С. М.* Указ. соч. С. 152–153.

№ п/п	Позиция	Оценка
1	Стараюсь употреблять фразы, способствующие возникновению симпатии	1 2 3 4 5
2	Стараюсь быть терпеливым	1 2 3 4 5
3	Использую свою настойчивость в разумных пределах	1 2 3 4 5
4	Избегаю доводов в ущерб другой стороне	1 2 3 4 5
5	Всегда задумываюсь над тем, чтобы правильно задавать вопросы в целях лучшего понимания мотивов партнера	1 2 3 4 5
6	Стараюсь не раздражать партнера	1 2 3 4 5
7	Выслушивая противоположную точку зрения, я не обязательно соглашаюсь с ней, но я ее признаю	1 2 3 4 5
8	Всегда стремлюсь к развитию идей, в которых наметилась тенденция к соглашению	1 2 3 4 5
9	Всегда отклоняю нереалистичные ожидания	1 2 3 4 5
10	Стараюсь быть гибким, отклоняюсь от «маршрута», но не от цели	1 2 3 4 5
11	Избегаю критики и грубости по отношению к партнеру	1 2 3 4 5
12	Всегда записываю высказанные мысли и предложения, чтобы избежать их неверного толкования	1 2 3 4 5
13	Я никогда не отвечаю на враждебные и критические замечания партнеров	1 2 3 4 5
14	Я всегда говорю спокойно, уверенно	1 2 3 4 5
15	Адекватно использую юмор	1 2 3 4 5
16	При необходимости всегда прошу обосновать (доказать) справедливость выдвигаемых решений	1 2 3 4 5

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

Отклонение вправо от показателя «3» по среднему арифметическому по всем позициям свидетельствует о том, что Вы обладаете достаточными навыками конструктивного поведения в переговорном процессе. Но по отдельным позициям Вам следует работать над собой.

Отклонение влево от указанного показателя свидетельствует о том, что Вы не обладаете достаточными навыками конструктивного поведения в переговорном процессе. В этом случае Вам необходимо проанализировать причины недостаточно развитых навыков конструктивного поведения в переговорах и серьезно заняться работой над собой.

Вопросы для самоконтроля

1. Объясните термин «переговоры». В чем заключаются отличия переговоров от других форм делового общения?

2. С какой целью проводятся переговоры?

3. Какие этапы можно выделить в процессе ведения переговоров?

4. Раскройте сущность основных подходов к ведению переговоров.

5. Сравните позиционный торг и конструктивные переговоры. Каковы преимущества и недостатки этих двух стратегий ведения переговоров?

6. Раскройте основные тактические приемы ведения деловых переговоров.

7. Что является показателем успешности переговоров?

8. Что такое переговорное пространство и какую роль оно играет в ведении переговоров?

9. Дайте характеристику национальным стилям ведения переговоров.

Список рекомендуемой литературы

Бороздина Г. В. Психология делового общения [Текст] /Г. В. Бороздина. М.: Инфра-М, 2005. 295 с.

Бройнинг Г. Руководство по ведению переговоров [Текст] / Г. Бройнинг. М.: ИНФРА-М, 1996. 111 с.

Дебольский М. Психология делового общения [Текст] /М. Дебольский. М.: ПРИОР, 1992. 256 с.

Кибанов А. Я. Этика деловых отношений [Текст] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. М.: Инфра-М, 2002. 367 с.

Кузин Ф. А. Культура делового общения [Текст] / Ф. А. Кузин. М.: Ось-89, 1997. 239 с.

Кукушкин В. С. Психология делового общения [Текст]: учеб. пособие / В. С. Кукушкин. М.: ИКЦ «Март»; Ростов н/Д: Изд. центр «Март», 2003. 368 с.

Психология и этика делового общения [Текст]: учеб. для вузов [Текст] / под ред. В. Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 415 с.

Лебедева М. М. Вам предстоят переговоры [Текст] / М. М. Лебедева. М.: Экономика, 1993. 155 с.

Лебедева М. М. Уметь вести переговоры [Текст] / М. М. Лебедева. М.: Страховое о-во «Анкил», 1991. 70 с.

Леонов Н. И. Психология делового общения [Текст] / Н. И. Леонов. М.: Моск. психол.-соц. ин-т; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2002. 216 с.

Морозов А. В. Деловая психология [Текст] /А. В. Морозов. М.: Акад. проект, 2005. 135 с.

Тимченко Н. М. Тайны делового общения [Текст] / Н. М. Тимченко. СПб.: СПбГУП, 1995. 253 с.

Фишер Р. Подготовка к переговорам [Текст] /Р. Фишер, Д. Эртель. М.: Филинъ, 1996. 230 с.

Фишер Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражения [Текст] / Р. Фишер, У. Юри. Минск: Парадокс, 1995. 448 с.

Фомин Ю. А. Психология делового общения [Текст] / Ю. А. Фомин. Минск: Амалфея, 2000. 384 с.

Глава 13
ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ

Психологические особенности публичного выступления
Этапы публичного выступления
Средства выразительности деловой речи
Основы деловой риторики
Внешний облик оратора, поза, жесты
Психологический практикум

Психологические особенности публичного выступления

Профессиональная деятельность современного специалиста предполагает овладение навыками построения, подготовки и доведения до слушателей публичного выступления в различных формах, например сообщения на служебных совещаниях, переговорах, презентациях, доклада на конференциях и семинарах и т. д.

Навыки публичного выступления отражают как уровень образования, так и профессиональный опыт. Знание правил публичного выступления позволяет человеку подать свою речь в более выгодном свете – как с точки зрения эффективного восприятия слушателями, так и с точки зрения позитивной оценки аудиторией профессиональных качеств выступающего.

Основные правила риторики являются универсальными. Они применимы в большинстве ситуаций публичного выступления.

Публичная речь должна быть:

- диалогичной;
- ситуативной и реактивной;
- спланированной и организованной;
- проблемной;
- развернутой;
- необратимой во времени;
- простой по конструкции фраз;
- построенной не по нормам и правилам литературного языка и грамматики, а по законам устной речи;
- доходчивой;
- образной и эмоциональной.

Существуют следующие виды речи в публичном выступлении.

Речь-экспромт. Вид речи, когда приглашение к выступлению является неожиданностью для оратора. Если он обладает достаточной информацией и способностью за очень ограниченное время собраться и продумать логику выступления, то в этом случае не стоит отказываться от выступления. В противном случае следует просто поблагодарить за приглашение выступить и объяснить причину отказа.

Импровизированная речь. Это вид речи, которая планируется, готовится и репетируется, но не записывается подробно. Тезисы или узловые записи на небольших карточках являются достаточным материалом для длительной речи. Хорошее владение материалом делает этот способ особенно эффективным. Он позволяет адаптировать информацию для разных групп слушателей.

Написанная и читаемая речь. Вид речи тщательно подготовленной, выверенной в каждом слове. В данной речи больше недостатков, чем достоинств, так как большое количество выступлений бывает подготовлено так, что их лучше прочитать, чем слушать во время произнесения. Желательно не читать заготовленный текст. Глядя в текст, невозможно установить контакт со слушателями и уловить их реакцию.

Заученная речь. Этот вид речи подразумевает наибольшие ограничения. Оратор оказывается неспособным реагировать на обратную связь, а, забыв какую-либо фразу, может растеряться и провалить выступление. Заученные речи, как правило, звучат очень монотонно, ограничивают естественные жесты и недостаточно убедительны. Этот способ хорош для официальных обрядов и ритуалов.

Этапы публичного выступления

В области ораторского искусства выделяют три этапа выступления: докоммуникативный этап (подготовка к выступлению), коммуникативный этап (непосредственно выступление), посткоммуникативный этап (анализ выступления) (рис. 13.1).

Рис. 13.1. Этапы публичного выступления

Докоммуникативный этап (подготовка к выступлению). Подготовка к выступлению зависит от ряда факторов. Во многом она определяется видом ораторской речи, темой выступления, целями и задачами, стоящими перед выступающим, составом аудитории, в которой предстоит выступать.

Тема выступления. Тема может быть задана оратору или же выбираться им самостоятельно. Если тема предложена – необходимо конкретизировать ее, уточнить. Если тема выбирается самостоятельно, то следует исходить из своего личного опыта, а также собственных знаний по выбранной им теме.

Чаще всего тема выступления задается какими-либо событиями, требованиями. Например, преподавателю тема лекции задается программой учебной дисциплины и тематическим планом. Этими же документами задаются такие требования, как набор дидактических единиц, понятий и терминов, которые необходимо рассмотреть. Лектор, выступающий с ежегодным докладом о деятельности компании, отдела, предприятия, лишь незначительно меняет его из года в год. Тем не менее, в случае новой ситуации – подготовки доклада или презентации по какому-то новому вопросу – приходится выбирать тему «с нуля» и оперативно формировать сообщение. В любом случае тема сообщения должна представлять интерес и для самого выступающего, и для слушателей. Она не должна быть перегружена проблемами или быть слишком громоздкой: достаточно рассмотреть два-три вопроса, объединенных одной идеей.

Название выступления. Выбрав тему, необходимо продумать ее название. Название должно быть понятным, раскрывающим суть выступления, адаптированным к конкретной аудитории слушателей. Не следует использовать в названии незнакомые слова и специфические термины, которые непонятны слушателям и скорее оттолкнут их, чем пробудят интерес к выступлению. Название выступления прежде всего должно отражать его суть, а в ряде случаев – носить рекламный характер: быть занимательным, привлекать внимание, затрагивать интересы тех, для кого оно предназначено. Оно должно быть ясным, четким, по возможности кратким. Общие названия требуют широкого освещения многих вопросов, чего не в состоянии порой сделать выступающий оратор.

Цель выступления. Приступая к подготовке речи, необходимо определить цель выступления. Цель формируется оратором не только для себя, но и для слушателей. Четкая формулировка целевой установки облегчает восприятие ораторской речи, определенным образом настраивает аудиторию. Говорящий должен ясно представлять, для чего, с какой целью он произносит речь, какой реакции от слушателей он добивается. Основная цель может быть озвучена

в начале выступления, например, преподавателем во время лекции, либо доведена до понимания слушателей не явно, через наводящие фразы.

Цели могут быть следующими:

• информирование;

• формирование убеждений, представлений, которые могут стать мотивами поведения;

• изменение взглядов слушателей;

• оказание эмоционального воздействия на слушателей для создания у них определенного состояния или побуждения к определенным действиям и др.

Как правило, цели перекрещиваются. Выступление может быть направлено как на информирование слушателей, так и на воздействие на них. Из целей выступления вытекают и задачи оратора: привлечь внимание слушателей, удержать его на протяжении всего выступления, захватить своей речью, зажечь их, дать информацию, знания, призвать слушателей к действию, а в итоге – сформировать модель поведения.

Подбор, изучение и анализ информации. При работе над выступлением могут оказаться полезными различные материалы. Следует использовать:

• официальные документы;

• научную, научно-популярную литературу;

• справочную литературу: энциклопедии, энциклопедические словари, словари по различным отраслям знаний, лингвистические словари, статистические сборники;

• статистические данные;

• художественную литературу;

• статьи из газет и журналов;

• информацию из Интернета;

• иллюстрации и т. д.

Для того чтобы выступление получилось содержательным, лучше использовать несколько источников. Выступление не должно быть простой компиляцией чужих мыслей и тем более точной копией чьего-то доклада. Материалом для ораторской речи могут стать собственные знания, личный и профессиональный опыт, беседы, размышления и наблюдения. Опытный оратор дорабатывает свое выступление в течение долгого времени, дополняет, переделывает уже подготовленный текст, вновь и вновь обращаясь к нему. Оратору следует выработать собственное отношение к предмету

речи, сформулировать свои мысли по тому или иному вопросу, проанализировать собственные идеи с позиции будущей аудитории.

Оценка аудитории. Важным моментом является предварительная оценка состава слушателей и обстановки. Эффективность речи возрастает, если она предназначена не для аудитории вообще, а для определенных групп людей, имеющих свои интересы и цели. Прежде всего следует учитывать мотивы, которые могут быть у слушателей в аудитории, интеллектуальные, моральные, социальные и профессиональные интересы, а также степень знакомства слушателей с данным вопросом. Готовя выступление, необходимо представить себе, как воспримут его слушатели и что им будет непонятно. Непривычная обстановка может вызвать ощущение дискомфорта у оратора, если он психологически к ней не готов. В связи с этим следует по возможности выяснить: где будет проходить выступление; время и регламент выступления; количество слушателей; наличие микрофона, трибуны, стола; размер и интерьер зала и т. д.

Работа над содержанием выступления. Эта работа включает ряд последовательных этапов – составление плана, отбор теоретического, фактического материала, работу с материалом, работу над языком, стилем речи, композиционно-логическим расположением частей выступления.

Рекомендуется использовать следующие основные формы работы над выступлением[1].

Полный текст. Написанная речь лучше запоминается. Работа над текстом дисциплинирует мысль автора. Преимущества:

- во время выступления всегда под рукой готовый текст, в который можно подсматривать или который можно читать;
- текст можно сохранить и воспользоваться им в дальнейшем для подготовки к выступлению по схожей тематике;
- текст позволяет глубже вникнуть в сущность проблемы, отшлифовать наиболее важные моменты речи.

Тезисы речи. Это предельно компактное изложение основных идей, своеобразный план выступления. Работа над тезисами предполагает еще более серьезную подготовку. Конкретные фразы речи, примеры рождаются непосредственно во время выступления.

Конспект. Это краткое изложение выступления. Фиксируются главные мысли, при этом записи должны носить наводящий характер. Выступающий, в процессе сообщения пользуясь конспектом, не просто повторяет, а активно

[1] *Михненко П. А.* Указ. соч. С.51–52.

развивает зафиксированную мысль. Безусловно, работа с конспектом предполагает наличие у оратора более глубоких знаний по излагаемому вопросу, умение ориентироваться в материале, а также более серьезную и детальную подготовку.

Рассыпной (карточный) конспект. Представляет собой краткое изложение выступления, записанное на отдельных карточках. Карточки должны иметь маленький формат, позволяющий держать их в руке. На карточках записываются пункты плана, тезисы, цитаты, наиболее удачные формулировки, цифры и т. п. Перед выступлением карточки раскладываются в нужном порядке, иногда нумеруются. Они применяются в случае, когда докладчику необходимо озвучить большое количество сложных фактических данных, особенно динамично изменяющихся во времени. Для того, чтобы подготовиться к аналогичному выступлению в следующий раз, оратору достаточно переделать всего несколько карточек, где информация к этому времени уже изменилась.

Работа над содержанием выступления невозможна без тщательного анализа и осмысления разнообразной информации. Специалисты выделяют несколько типов информации (рис. 13.2).

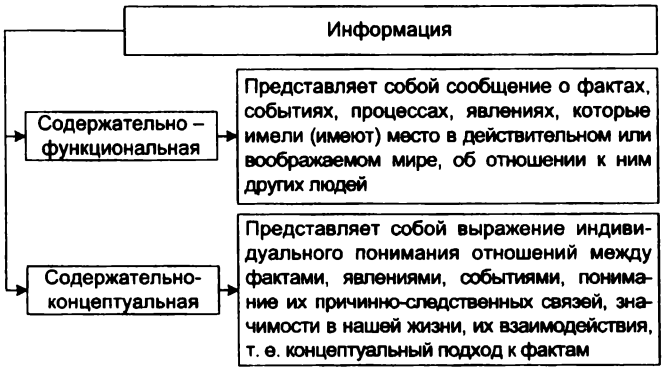


Рис. 13.2. Типы информации

Факты, приводимые в речи, должны быть яркими, отражающими суть явлений. Лучше, если они будут не случайными, а типичными. Они должны соответствовать требованиям актуальности, практической направленности и значимости, достоверности, абсолютной точности, систем-

ности, связи с общей идеей, направленности на учет интересов и потребностей аудитории.

Умелый подбор, систематизация и организация фактического и теоретического материала, выражение личного отношения к нему, а также оригинальность интерпретации дают хорошие результаты: ораторская речь становится действенной, активизирует внимание слушателей, влияет на их чувства, вызывает эмоциональное отношение к материалу, способствует эффективному его заполнению, будит творческую мысль.

Репетиция перед выступлением. Закончив подготовку содержания материала выступления, следует прочитать его вслух и при этом уточнить время его звучания, ориентируясь на соответствующий нормам публичного выступления темп. Это промежуточная (предкоммуникативная) фаза, которую иногда называют «речь для себя», внешний монолог. На этом этапе следует обратить внимание на технику произношения и в первую очередь на соответствие литературным нормам, а также на правильное ударение в словах. Важно уметь слышать звучание своей речи, чтобы иметь возможность корректировать и совершенствовать ее. Следует обратить внимание на дикцию – ясное, четкое, «чистое» произношение звуков.

Внешний вид оратора. Успешность выступления в значительной степени зависит от того, как выглядит оратор. Чистый, отглаженный костюм, выражающий (но не слишком категорично) индивидуальность оратора, играет огромную роль в создании позитивного настроя у аудитории.

Коммуникативный этап (выступление). Для успешного публичного выступления недостаточно изучить литературу по выбранной теме, найти интересные сведения, собрать убедительные факты, цифры, примеры. Важно продумать, в какой последовательности излагать собранный материал.

Построение выступления, соотношение его отдельных частей и отношение каждой части ко всему выступлению как единому целому называют композицией речи или используют понятия «построение речи», «структура».

Наиболее распространенной структурой устного выступления с античных времен считается трехчастная, включающая в себя следующие элементы: вступление, главную часть, заключение. Особенности каждой части обусловлены спецификой восприятия речевого сообщения. Здесь имеет место «закон края»: лучше усваивается и запоминается то, что дается в на-

чале и конце сообщения. Поэтому начало (вступление) и окончание (заключение) выступления должны быть в центре внимания оратора.

Очень часто у начинающего оратора возникает психологическая скованность и даже страх перед публичным выступлением. Это приводит к тому, что мысль о будущей речи вытесняется мыслью о предстоящем испытании и человек начинает скептически оценивать свои способности. Что делать в этом случае? Следует прислушаться к советам психологов (табл. 13.1).

Таблица 13.1

Советы психологов по преодолению страха и скованности[1]

Диагноз	Рецепт
Чрезмерное погружение в собственные переживания	Думайте о деле, сконцентрировав внимание на содержании речи (представляемая в речи проблема важнее всего)
Недооценка собственных возможностей	Заставьте себя поверить, что очень хорошо подготовились к выступлению и можете сообщить слушателям нечто важное и полезное
Недостаток опыта	Наберитесь смелости и при удобном случае попросите слова, участвуйте в различных дискуссиях: на планерке, совещании, в рабочем коллективе
Ошибочная оценка слушателей	Постарайтесь увидеть в слушателях не цензоров, которые ищут, что сказано не так, как надо, а понимающих партнеров, доброжелательно к Вам настроенных
Воспоминания о провале	Реагируйте на неудачу в прошлом спокойно, философски. Это бывает с любым, даже опытным, оратором. Говорите себе: *«Я наверняка выступлю лучше, чем в прошлый раз»*

[1] *Власова Н. М.* Указ. соч. С. 4–5.

Вступление. В значительной степени успех выступления зависит от того, как оратор начал говорить, насколько ему удалось привлечь внимание аудитории, заинтересовать слушателей. Неудачное вступление снижает интерес слушателей к теме, рассеивает их внимание.

Вступление речи призвано решить важную психологическую задачу – подготовить слушателей к восприятию данной темы. Как правило, во вступлении подчеркивается актуальность темы, значение ее для данной аудитории, а также формулируется цель выступления и кратко излагается история вопроса.

Начинать выступление рекомендуется с интересного примера, пословицы, поговорки, крылатого выражения или юмористического замечания. Приветствуется использование цитат, которые заставляют слушателей задуматься над словами оратора, глубже осмыслить высказанное положение, пробуждают интерес к выступлению, а также помогают внимательно слушать, и рассказ о каких-либо значительных событиях, имеющих отношение к данной аудитории, к теме выступления. Эффективное средство завоевания внимания слушателей – вопросы к аудитории. Именно они позволяют оратору втянуть аудиторию в активную умственную деятельность. При этом необходимо учитывать состав аудитории, возраст, интересы, степень ее подготовленности.

Главная часть. Хорошо продуманное и необычное вступление еще не обеспечивает успеха всего выступления. Перед оратором стоит очень важная задача не только привлечь внимание слушателей, но и сохранить его до конца речи. Поэтому наиболее ответственной является главная часть ораторского выступления. В ней излагается основной материал, последовательно разъясняются выдвинутые положения, доказывается их правильность, слушатели подводятся к необходимым выводам.

Материал следует расположить таким образом, чтобы он «работал» на главную идею речи, соответствовал намерениям оратора, помогал ему добиться поставленной цели. При этом выполнить свою задачу оратор должен наиболее простым, рациональным способом, с минимальной затратой усилий, времени, речевых средств. Выступающий, продумывая структуру главной части, должен определить, каким методом он будет излагать материал, какие доводы возьмет для доказательства выдвинутого положения, какие ораторские приемы будет использовать с целью привлечения внимания слушателей.

Структура выступления зависит от метода преподнесения материала, избранного оратором. Эти методы, сформировавшиеся на базе многовековой ораторской практики, активно используются и в настоящее время (рис. 13.3)[1].

Рис. 13.3. Методы преподнесения материала

[1] *Бакирова Г. Х.* Тренинг управления персоналом. СПб.: Речь, 2006. С. 173.

Какими бы методами в своем выступлении оратор ни пользовался, его речь должна быть доказательной, а суждения и положения убедительными. Перед оратором стоит цель не только в чем-то убедить аудиторию, но и вызвать ответную реакцию, желание действовать в определенном направлении. Поэтому при работе над композицией он должен продумать систему логических и психологических доводов и использовать их для подтверждения выдвинутых положений и воздействия на аудиторию. Располагая определенным образом доводы в своей речи, оратор не должен забывать о таком важном принципе композиции, как принцип усиления. Суть его заключается в том, что значимость, вес, убедительность аргументов постепенно нарастают, а самые сильные доводы используются в конце рассуждения.

Заключение. Это наиболее важная композиционная часть любого выступления. Именно убедительное и яркое заключение запоминается слушателям, оставляет хорошее впечатление о речи, тогда как неудачное завершение губит даже неплохую речь. В заключении оратору рекомендуется повторить основную мысль, ради которой и произносится речь, суммировать наиболее важные положения. В заключении подводятся итоги сказанного, делаются выводы, ставятся конкретные задачи, которые вытекают из содержания выступления. Особое внимание необходимо уделить последним словам выступления. Если первые слова оратора должны привлечь внимание слушателей, то последние призваны усилить эффект выступления.

Посткоммуникативный этап (анализ выступления). После публичного выступления речь необходимо проанализировать. Основными критериями критики речи являются следующие: объективность, ясность, наглядность, рациональность структуры, последовательность изложения, хорошее введение, повышение уровня напряжения речи к ее окончанию, требуемая громкость, гибкое изменение темпа и соответствующее ситуации поведение оратора во время речи. К недостаткам публичного выступления следует отнести: нарушение логической последовательности в изложении материла, перегрузку текста теоретическими рассуждениями, отсутствие доказательности основных положений, обилие затронутых вопросов и проблем.

Средства выразительности деловой речи

Установлению контакта оратора со слушателями в первую очередь способствуют интересная тема выступления и его продуманная смысло-

вая композиция. Однако, если доклад не будет подкреплен умением оратора воплотить хорошо подготовленный с точки зрения логики текст в «живую», немонотонную речь, активность восприятия слушателями смысла выступления явно снизится, и его цель будет достигнута не полностью. Следует помнить, что возможности эффективного выступления устной информации ограничены, особенно если выступление значительно по своей продолжительности.

В связи с этим большое значение приобретают некоторые приемы повышения выразительности речи. Для того чтобы результаты выступления достигались более эффективно, следует помнить, что устная речь существенно отличается от письменного доклада, причем при написании текста речи последующее механическое его зачитывание в той или иной степени высвечивает указанную особенность и, как правило, в негативном варианте.

Свободная устная речь должна выгодно отличаться от письменного текста, что может быть достигнуто за счет использования средств, которые повышают выразительность выступления. О необходимости их применения следует помнить всегда, даже если у вас не было времени на подготовку к докладу. Тем более стоит продумывать характер их использования при наличии подготовительного периода к выступлению. В специальной литературе рассматриваются следующие средства выразительности деловой речи[1].

Варьирование тональностью выступления. Любой доклад, даже достаточно официальный, не должен быть монотонным, лишенным особенностей подачи различных его структурных частей. В практике выделяют несколько разновидностей выступления по тону – мажорное, минорное, торжественное, упрекающее, шутливое, строгое и т. п. Варьирование тональностью выступления происходит в зависимости от общей тематики и направленности выступления, смыслового акцента, падающего на различные структурные части. Тональность выступления может зависеть от состава аудитории (возрастного или должностного), от общего настроя на восприятие речи. Выбор той или иной тональности в процессе выступления служит более яркому раскрытию основной мысли, заложенной оратором в различные части или в выступление в целом.

Выделение главных мыслей. Как правило, любое высказывание, произносимое с трибуны, имеет определенную смысловую нагрузку, меня-

[1] *Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В.Г.* Указ. соч. С. 150–156.

ющуюся по ходу выступления. Одни части доклада можно рассматривать в качестве его основных тезисов, другие следует отнести к разряду комментариев, пояснений, деталировки. Восприятие доклада будет более осознанным, более глубоким, если по ходу выступления оратор отделяет главные мысли от вспомогательных высказываний и разъяснений. Для этого используются такие речевые элементы, как короткие паузы (не нарушающие общего хода выступления), изменение темпа речи, высоты голоса и т. п. Слушателями более естественно воспринимаются основные мысли, произносимые в относительно медленном темпе, и вспомогательные суждения (комментарии, разъяснения) – в несколько ускоренном. Наиболее важные моменты выступления целесообразно представлять более громким, твердым голосом.

Постановка в ходе выступления риторических вопросов. Применение риторических вопросов по ходу устного выступления позволяет наладить необходимый контакт с аудиторией, побуждает слушателей к более активному восприятию речи, вызывает чувство сопричастности. Оратору не должно изменять чувство меры, иначе речь превратится в пустопорожнее произнесение общих фраз.

Использование форм диалога. Постановку риторических вопросов в определенной степени можно считать формой диалога. Другие варианты этой стилистической формы речи также способствуют установлению контакта выступающего с аудиторией, заставляют слушателей включаться в мыслительный процесс. Подобный эффект достигается за счет обращения выступающего к аудитории, которое облекается в форму нейтральных фраз, позволяющих, тем не менее, повысить роль слушателей в обеспечении общей благоприятной канвы выступления, понять их заинтересованность в восприятии речи.

Обращения говорящего к аудитории могут быть как общими, т. е. направленными ко всем слушателям одновременно, так и персональными, т. е. обращенными к определенной части аудитории. Использование форм диалога не должно превращать выступление в дискуссию, если такая цель не ставилась изначально.

Призыв к действиям. Заинтересованности слушателей в восприятии слов, произносимых с трибуны, в немалой степени способствует обращенный к аудитории призыв к взаимодействию и сотрудничеству по озвучен-

ным в процессе выступления проблемам. Даже если эти обращения направлены к определенной части слушателей (к представителям конкретной организации или какого-либо подразделения), они вызывают общее оживленное внимание к сути высказываний и предложений.

Включение образных сравнений, поговорок и т. д. Вплетение в канву доклада образных сравнений, метафор, поговорок вполне оправданно, если они соответствуют ситуациям, рассматриваемым по ходу выступления, и если позволяет время. Прием позволяет несколько разрядить напряженную деловую атмосферу, подсознательно сконцентрировать внимание и память слушателей вокруг тех или иных элементов выступления.

Использование примеров. Их роль как стилистической формы выразительности речи аналогична образным сравнениям и поговоркам. Примеры могут быть представлены в форме конкретных ситуаций, подтверждающих те или иные положения доклада, а могут быть использованы в косвенной форме (фрагменты литературно-художественных произведений, кинофильмов). К ним можно отнести анекдоты, случаи из жизни известных людей и т. п.

Следует помнить, что излишнее или неумелое применение косвенных примеров ведет к нарушению общей структуры выступления, уводит слушателей от четкого восприятия его стержня, может способствовать тому, что оратор просто не успеет в отведенное время раскрыть главные положения своего доклада.

Применение повторов. Прием применяется для акцентирования внимания слушателей на какой-либо важной мысли, конкретной информации. Как и любым другим способом повышения выразительности речи, использованием повторов не следует злоупотреблять, а количество повторов одной фразы или иного элемента речи не доводить до абсурда.

Демонстрация заинтересованности и убежденности. Общее настроение оратора, его отношение к тому, что он говорит, передается аудитории. Если докладчику или лектору неинтересен предмет разговора, это сразу же отражается на слушателях, им становится, как правило, также неинтересно. Если оратор не демонстрирует своей убежденности в актуальности темы выступления, в необходимости решать названные им проблемы, которые он поднимает по ходу доклада, равнодушие выступающего начинает чувствовать аудитория и ее контакт с докладчиком нарушается, она перестает эффективно воспринимать предлагаемую информацию.

Использование этих средств выразительности речи позволяет слушателям оценить оратора как хорошего специалиста и интересного собеседника.

Основы деловой риторики

Деловая риторика – («риторика» в переводе с греческого – «теория красноречия») является прикладным направлением общей риторики, ориентированным на обеспечение руководителей и специалистов правилами обращения со словом.

Деловая риторика учитывает факторы, влияющие на коммуникативность, являясь инструментом коммуникационного общения. Одной из основных причин низкого личного рейтинга руководителей и специалистов в трудовых коллективах является невладение деловой риторикой на должном уровне. В деловой риторике используются следующие принципы речевого воздействия: доступность, ассоциативность, сенсорность, экспрессивность, интенсивность[1].

Доступность. Требует взвешенности содержания речи, учета культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного опыта и производственного уровня. Необходимо принимать во внимание социальный состав аудитории. Эффективен прием актуализации содержания, использования малоизвестной информации (новизна и оригинальность), сочетания разнохарактерных сведений, их достоверность.

Ассоциативность. Достигается обращением к эмоциональной и рациональной памяти слушателей. Для этого используются такие приемы, как аналогия, ссылка на прецеденты, образность высказывания. Специальный ряд приемов связан с привлечением стихов, произведений живописи, видеофильмов и т. п.

Сенсорность. Требует широкого использования цвета, звука, реальных моделей в коммуникационном общении. Чем основательнее и разносторонне задействованы человеческие ощущения, тем эффективнее проникает информация в психику людей и процесс ее освоения идет в ней активнее.

Экспрессивность. Предполагает эмоциональную напряженность речи, ее эмоциональный подтекст, выразительность мимики, жестов, позы выступающего. Страстность, неподдельная радость или грусть, сострадание – все это конкретные формы экспрессивности. Такая, изнутри идущая, открытость выступающего свидетельствует о его полной самоотдаче.

---

[1] *Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Коновалова В. Г.* Указ. соч. С. 142–143.

Интенсивность. Характеризует темп подачи информации, степень подвижности выступающего во время общения. Необходимо учитывать темперамент людей, их подготовленность к принятию конкретного вида информации и личную заинтересованность в ней. Принцип требует использовать дифференцированный темп изложения в зависимости от специфики информации и особенностей слушателей.

Эти принципы коммуникационного общения обретают наибольшую выразительность при умелом использовании риторического инструментария. Данный риторический инструментарий выступает в виде следующего набора коммуникационных эффектов[1]:

Эффект визуального имиджа. Рассчитан на впечатление от внешнего вида выступающего, который вызывает симпатию или антипатию еще до того, как выступающий начал говорить. Привлекательный внешний вид, элегантная манера общения, доброжелательный, открытый взгляд – все это оказывает на людей положительное воздействие еще до начала речи оратора.

Эффект первых фраз. Главным критерием эффекта первых фраз является заключенная в них привлекательная информация. Она может быть известной, но поданной в новой интерпретации, сопровождаемой оригинальными примерами. Следует располагать набором начальных фраз, ориентированных на социальные группы, преобладающие в аудитории. Данный эффект закрепляет первоначальное впечатление от выступающего.

Эффект аргументации. Основан на логике выступления, которая придает обоснованность и убедительность речи. Если логика – это внутренняя организация речи, то ее внешней стороной является теоретическая (научные положения, концепции) и практическая аргументация (конкретные цифры, факты, статистические данные).

Эффект квантового выброса информации. Является одним из действенных риторических приемов для поддержания внимания аудитории. Основан на заранее продуманном размещении по всей речи новых мыслей и аргументов, «выбрасываемых» через определенные временные интервалы квантов свежей информации. Активизирует внимание аудитории.

Эффект художественной выразительности. Связан с умением превращать мысли в соответствующие слова, грамотно строить предложения,

[1] Там же. С. 142–143.

соблюдать правила словоударения. Не любая фраза может быть вставлена в выступление. Логика речи подсказывает, какие фразы достойны занять место в речи. Это могут быть лишь фразы, которые не нарушают смысла изложения, обеспечивают его речевое воплощение, доступное для осмысления.

Эффект интонации и паузы. Специалисты утверждают, что интонация и паузы способствуют 10 – 15%-му приращению информации. Слово или фраза, которым придана определенная голосовая тональность, как правило, вызывают у слушающих людей определенные ассоциации. В итоге происходит информационное приращение.

Деликатным риторическим инструментом является пауза. Ее применение эффективно тогда, когда есть уверенность, что слушатели активно включились в коммуникационный процесс, что их мышление, память, воображение интенсивно соучаствуют в нем. В этом случае для самостоятельного осмысления слушателями получаемой информации, подключения к ней собственных знаний и полезна пауза.

Эффект релаксации. Используется оратором в помощь слушателям. Чем сложнее выступление, тем большие усилия приходится прилагать слушателям для концентрации своего внимания. Цель эффекта релаксации – снять эмоциональную напряженность. Классическим примером этого является юмор. Благодаря юмору создается естественная пауза для отдыха и появляется возможность восстановления эмоциональной энергии.

Эффект дисперсии. Коммуникативный процесс – это не переливание информации из одного сосуда в другой. Ему свойственны как непрерывная потеря информации, так и ее субъективное искажение. На это есть масса причин. Одна из них в риторике обозначается понятием «дисперсионные потери». Под ними подразумевается рассеивание информации по мере получения ее от выступающего.

Специалисты советуют[1]:

1. Следите за правильным употреблением слов, их произношением, ударением. Если Вы не уверены в произношении или употреблении какого-либо слова, обращайтесь к словарю ударений, толковому и орфоэпическому словарям.

2. Избегайте многословия, канцеляризмов, штампов.

3. Не используйте без необходимости иностранные слова (например, «детерминировать» вместо «определить», «имманентный» вместо

[1] Там же. С. 145–146.

«внутренний»). Неправильное или параллельное употребление иностранной лексики ведет, как правило, к ненужным повторениям (например, «промышленная индустрия», хотя в слове «индустрия» уже заключено понятие «промышленная»).

4. Не забывайте, что безликие конструкции часто прикрывают нежелание брать на себя ответственность, самостоятельно думать.

5. Необходимо избавляться от слов, засоряющих речь: «так сказать», понимаете», «вот», «скажем так». Такие слова не украшают речь, а лишь вызывают раздражение аудитории.

6. Говорить нужно достаточно громко, ясно, отчетливо, выразительно и просто; эмоциональность выступления должна соответствовать содержанию и учитывать ситуацию.

Внешний облик оратора, поза, жесты

Одежда. Для оратора это один из факторов, определяющих его успех. Одежда не должна сковывать докладчика, мешать непринужденному изложению. Не следует одеваться чересчур изысканно. Лучше надеть привычный костюм. Во время выступления не следует поправлять и одергивать одежду. Эти действия лишь привлекают внимание к ней слушателей, отвлекая их от восприятия излагаемого материала.

Невербальная связь с аудиторией. Если в помещении есть кафедра, то лучше использовать ее для организации выступления. В процессе доклада можно положить на нее руки, но не опираться на нее, как бы готовясь к прыжку. Лучше держать руки так, чтобы выглядеть естественно. Не следует держать руки в карманах. Не стоит также скрещивать их на груди, что несет негативный смысл. Не следует покачиваться взад-вперед, шаркать ногами и топтаться на месте, переступая с ноги на ногу. Это лишь отвлекает или развлекает аудиторию. Лучшей является поза, при которой вес тела равномерно распределен на обе ступни, тело слегка наклонено вперед, чем обеспечивается свободное дыхание и хорошее звучание голоса. Но это вовсе не означает, что нужно стоять неподвижно. Публичное выступление требует постоянного контроля за своими телодвижениями.

Начинающему оратору рекомендуется начинать с умеренной жестикуляции и развивать соответствующие навыки постепенно. Необходимо избавиться от повторяющихся бессознательных движений – не стоит почесываться, тереть нос, дергать себя за ухо. Во многих случаях это может вызвать раздражение, подобно беспрестанному повторению слов-паразитов.

Немаловажен визуальный контакт с аудиторией. Обычно выступающие периодически смотрят на лицевую часть аудитории и меньше обращают внимание на сидящих справа, уделяя основное внимание центру. Лучше непрерывно скользить взглядом по аудитории, при этом выявить слушателя или их группу, которые чем-то обеспокоены либо скучают или сонливы. Обращаясь непосредственно к ним, обычно удается восстановить полный контроль над аудиторией. Для этого достаточно внезапно заговорить громче.

Прочный визуальный контакт достигается, если смотреть на группу слушателей примерно в течение времени прочтения абзаца средней величины. Это помогает в оценке как слушателей, так и частей своего сообщения по степени вызываемого интереса. Однако следует помнить, что слишком продолжительный взгляд на кого-либо из слушателей может вызвать у него неприятное ощущение. Опытный оратор как бы показывает каждому слушателю, что он обращается лично к нему. Достигается это с помощью «эффекта луча»: оратор, глядя на одного из слушателей, видит и еще некоторых (обычно 3–5), находящихся перед ним на «луче», соединяющем оратора с обозначенным слушателем. Им кажется, что говорящий смотрит именно на них. Отсутствие визуального контакта воспринимается слушателями как равнодушие оратора: «Говорит для себя. Мы его не интересуем». Не стоит надеяться на хорошее впечатление от такой речи.

Существует два крайних уровня публичного выступления: дилетантский (неумелый, самодеятельный) и профессиональный (опытный, эталонный) (табл. 13.2)[1].

Таблица 13.2

Уровни публичного выступления

Дилетантский	Профессиональный
1	2
Ориентирован прежде всего, на самого себя, обеспокоен, как он выглядит, как говорит, все ли сказал	Ориентирован на слушателя и оценивает свой успех не по тому, что и как он сказал, а по тому, что и как понял, принял слушатель
«Самоуглублен» и не воспринимает сигналы, идущие от слушателей	Распределяет свое внимание между собой и слушателями, отслеживает обратную связь. Умеет «читать» сигналы, поступающие от слушателей.

[1] *Власова Н. М.* Указ. соч. С. 21–23.

Окончание табл. 13.2

1	2
	Расшифровывает эти сигналы и реагирует на них, перестраиваясь на ходу, не прерывая речи
Нетерпим к людям и к их позициям Слишком критичен	Терпим, толерантен к идеям и предложениям; он понимает и признает естественные различия людей и особенностей их мышления и восприятия
Говорит, исходя из своих представлений, наивно полагая, что так же должны думать и другие	Допускает различия в мышлении людей, поэтому подает информацию сразу с трех систем – визуальной, аудиальной, компьютерной. Гибок с людьми, восприимчив и к их возражениям
Часто замечает отрицательные черты в человеке, поэтому раздражителен, недоверчив, принижает возможности людей	Пробуждает в человеке прежде всего позитивные качества
Его смущают повторы того, что уже говорил	Относит повторы к своим сильным местам, которые надо повторять, избавляясь одновременно от всего второстепенного
Благодарит своих слушателей в конце своего выступления	Яркая последняя фраза оратора вызывает благодарность слушателей за прекрасное выступление

Методика 1

Тест «Умение излагать свои мысли»[1]

Шаг 1. Инструкция

Вам предлагается ответить на ряд вопросов. Отвечайте только «да» или «нет», ставя знак «+» или «–» в соответствующей графе протокола исследования не раздумывая, поскольку важна Ваша первая реакция.

Протокол исследования

№ п/п	Ответ		№ п/п	Ответ	
	да	нет		да	нет
1			9		
2			10		
3			11		
4			12		
5			13		
6			14		
7			15		
8			16		

Текст опросника

1. Заботитесь ли Вы о том, чтобы быть понятым?

2. Подбираете ли Вы слова, соответствующие возрасту, интеллекту, общей культуре слушателя?

3. Обдумываете ли Вы форму изложения мысли, прежде чем высказаться?

4. Ваши распоряжения достаточно кратки?

5. Если слушатель не задает вам вопросов после того, как Вы высказались, считаете ли Вы, что он Вас понял?

6. Достаточно ли ясно и точно Вы высказываетесь?

7. Следите ли Вы за логичностью Ваших мыслей и высказываний?

8. Выясняете ли Вы, что было неясно в Ваших высказываниях? Побуждаете ли задавать вопросы?

9. Задаете ли вопросы слушателям, чтобы понять их мысли и мнения?

[1] *Морева Н. А.* Указ. соч. С. 184–185.

10. Отличаете ли Вы факты от мнений?

11. Стараетесь ли Вы опровергнуть мысли собеседника?

12. Стараетесь ли Вы, чтобы слушатели всегда соглашались с вами?

13. Используете ли Вы профессиональные термины, далеко не всем понятные?

14. Говорите ли Вы вежливо, дружелюбно?

15. Следите ли Вы за впечатлением, производимым Вашими словами?

16. Делаете ли Вы паузы для обдумывания?

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

Ключ

Каждый ответ, совпавший с ключом, оценивается как один балл. Подсчитайте количество баллов.

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

От 12 до 16 баллов – отличный результат;

от 10 до 12 баллов – средний результат;

меньше 9 баллов – плохой результат.

Анализ результатов позволяет каждому продумать программу развития навыков публичного выступления.

Методика 2

Тест «Какой Вы лектор?»[1]

Шаг 1. Инструкция

Внимательно прочтите вопросы и дайте ответ «да» или «нет». Ответы занесите в протокол исследования.

Протокол исследования

№ п/п	Ответ		№ п/п	Ответ	
	да	нет		да	нет
1			6		
2			7		
3			8		
4			9		
5			10		

[1] *Бороздина Г. В.* Указ. соч. С. 130–131.

Текст опросника

1. Нуждаетесь ли Вы в тщательной подготовке к каждой лекции в зависимости от характера аудитории (имеется в виду, что тема хорошо известна и у Вас есть опыт выступления)?

2. Чувствуете ли Вы себя после лекции «выжатым» или способным выступать в тот же день?

3. Волнуетесь ли Вы перед выходом на трибуну настолько, что приходится «преодолевать себя»?

4. Всегда ли одинаково начинаете лекцию?

5. Приходите ли на лекцию заранее или к моменту выступления?

6. Нуждаетесь ли во времени (3 – 5 мин), чтобы установить с аудиторией контакт и заставить себя внимательно слушать?

7. Стремитесь ли Вы говорить строго по намеченному плану или склонны к импровизации?

8. Любите ли двигаться во время выступления или нет?

9. Отвечаете ли Вы на записки с вопросами по мере их поступления или сначала группируете их?

10. Удается ли Вам в ходе лекции пошутить и как часто это бывает?

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

Если Вы однозначно ответите на вопросы, то сможете определить основное направление своего стиля. Так, положительные ответы на 1, 4, 5, 6, 7, 9-й и отрицательные – на 2, 3, 8, 10-й вопросы свидетельствуют о том, что Вы относитесь к первому типу лектора, и наоборот. Если Вы ответили «нет» на 2, 3, 5-й вопросы, то можно говорить о том, что у Вас сильный тип нервной системы. Отрицательные ответы на 1, 4, 6, 10-й вопросы говорят о подвижности нервных процессов.

Если Вы определили, что относитесь к первому типу, то не старайтесь вести себя по второму – не получится! Вообще не копируйте стиль другого лектора, особенно если у Вас с ним разные манеры общения с аудиторией. В качестве пожеланий лекторам первого типа можно порекомендовать заранее отработать и предусмотреть все, что касается композиции, содержания и языка выступления, не гнушаясь подробным предварительным конспектом, даже если Вы не собираетесь читать «по бумажке». Ваше преимущество – в глубине и отработанности, вплоть до деталей.

Тем, кто относится ко второму типу, посоветуем позаботиться о том, чтобы быть «в форме» в момент выступления. Постарайтесь максимально

взять под контроль свое поведение, вплоть до мимики, жестикуляции. Стремитесь усовершенствовать свою манеру общения с аудиторией.

Тренинговые упражнения

Упражнение «Информация»[1]

Цель. Передача информации в соответствии с заданным алгоритмом.

Задание. Подготовить выступление-информацию в виде сообщения или лекции.

Инструкция. Вам следует представить материал публичного выступления. Продумайте форму выступления (небольшая лекция, отчет, сообщение, доклад). Выберите тему. Не забудьте о структуре выступления: 1-я часть – вступление, здесь главное – привлечь внимание, создать впечатление, установить первоначальный контакт; 2-я часть – основная, здесь стержень состоит в аргументации, точности языка и лаконичности мысли; 3-я часть – заключение, это выводы, личное отношение, указания на нерешенные проблемы, призывы к дальнейшим действиям.

На подготовку выступления отводится 3 мин, на выступление – 3 мин. Выступают все участники.

Анализ упражнения:

1. Какое выступление производит большее впечатление?

2. Какое выступление более всего отвечает логике построения по предъявленным требованиям?

3. Выделите допущенные лектором ошибки в формировании настроя на восприятие материала, в поведении, содержательном аспекте.

Упражнение «Установление ролевой структуры»[2]

Цель. Демонстрация модели поведения в соответствии с принятой ролью, формирование умения видеть роль партнера по общению.

Задание. По описанной характеристике разыграть роль участников дискуссии.

Инструкция. Довольно часто дискуссия переходит в полемику, т. е. воинствующий спор, когда участникам трудно прийти к соглашению, и начавшееся обсуждение завершается возникновением конфликтной ситуации. Чтобы этого не произошло, следует научиться видеть, какую роль

---

[1] *Морева Н. А.* Указ. соч. С. 184.

[2] Там же. С. 195–198.

взял на себя ваш партнер по дискуссии. Существует не менее 33 ролей, которые возникают в ходе дискуссии. Рассмотрим некоторые из них.

Инициативный – его задача – с самого начала дискуссии захватить инициативу с помощью аргументов и эмоционального напора, склонить остальных участников к поддержке его позиции.

Спорщик – встречает в штыки любое предложение. Выдвигает свое, но обязательно противоположное тому, какое выдвинули остальные. Его девиз: «Я спорю потому, что спорю».

Соглашатель – соглашается с любыми точками зрения и поддерживает все высказывания.

Оригинал – до поры до времени не вступает в дискуссию, но если взял слово, то выдвигает какое-либо неожиданное решение.

Организатор – его роль состоит в том, чтобы обеспечить выявление позиций, он задает уточняющие вопросы, подводит промежуточный итог, определяет собственную позицию.

Каждый участник дискуссии получает от ведущего роль индивидуально, с учетом его желаний. Далее выбираются «артисты», которые приступают к обсуждению проблемы, например «Молодежь и образование», «Детская наркомания и беспризорность», «Проблемы молодой семьи» и т. д. (темы могут быть предложены участниками дискуссии).

Анализ упражнения:

1. Какие трудности испытывали участники при выполнении ролей?

2. Назвать наиболее яркие средства самоподачи, использованные исполнителями для демонстрации содержания ролевых предписаний.

3. Что послужило мотивом для выбора участником той или иной роли (интерес к теме; желание выглядеть умным, оригинальным и т. д.; игровая ситуация задания)?

Упражнение «Точка зрения»[1]

Цель. Овладение приемами убеждения, аргументации, используемыми в дискуссии.

Задание. Склонить на свою точку зрения партнера по дискуссии.

Инструкция. Выполнение данного упражнения будет производиться в три этапа:

1-й этап. Для обсуждения предлагаются вопросы: «Инопланетяне – миф или реальность?»; «Чудо существует или нет?».

[1] Там же. С. 196–197.

В зависимости от ответа участники разбиваются на три команды.

2-й этап. Каждый участник выбрает себе оппонента из другой команды. Начните дискуссию по интересующей вас теме (не более 5 мин). Тема обсуждается совместно, право начала диалога представляется участникам.

3-й этап. Проанализируйте полученный результат.

Анализ упражнения:

1. Кто из присутствующих изменил точку зрения под натиском оппонента?

2. Какие аргументы или приемы убеждения явились для Вас переломными?

3. Что влияет на перемену точки зрения в пользу оппонента:

• его личное обаяние и умение найти подход к вам;

• его аргументы;

• сама постановка проблемы, которая не затрагивает существенно наших личных интересов, а потому не создает ситуации отстаивания собственной точки зрения любыми путями?

4. Что предпочтительнее для Вас в реальной ситуации: принятие точки зрения оппонента или отстаивание своей?

Вопросы для самоконтроля

1. Что следует понимать под публичным выступлением?

2. Перечислите и охарактеризуйте известные Вам стадии публичного выступления.

3. Какие основные формы работы над публичным выступлением Вы могли бы назвать?

4. Раскройте основные принципы речевого воздействия в деловой риторике.

Список рекомендуемой литературы

Андреев В. И. Деловая риторика. Практический курс для творческого саморазвития делового общения, полемического и ораторского мастерства [Текст] / В. И. Андреев. Казань: Изд-во Казан. ун-та, 1993. 250 с.

Гойхман О. Я. Основы речевой коммуникации [Текст] / О. Я. Гойхман, Т. М. Надеина. М.: Инфра-М, 2003. 269 с.

Калтунова М. В. Язык и деловое общение: норма, риторика, этикет [Текст]: учеб. пособие /М. В. Калтунова. М.: Экон. лит., 1999. 208 с.

Калтунова М. В. Язык делового общения [Текст] / М. В. Калтунова. М.: Экономика, 2000. 201 с.

Кибанов А. Я. Этика деловых отношений [Текст] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. М.: Инфра-М, 2002. 367 с.

Михайличенко Н. А. Риторика [Текст] /Н. А. Михайличенко. М.: Новая шк., 1994. 95 с.

Михненко П. А. Как я учился деловому общению [Текст] / П. А. Михненко. М.: НТ Пресс, 2005. 246 с.

Сопер П. Л. Основы искусства речи. Книга о науке убеждать [Текст] / П. Л. Сопер. Ростов н/Д: Феникс, 1998. 446 с.

Глава 14
КОНФЛИКТЫ В ДЕЛОВОЙ СФЕРЕ

Сущность конфликта и его структура
Виды конфликтов
Причины конфликтов
Динамика конфликта
Классификация конфликтов в организации
Способы управления конфликтами и их предупреждения
Характеристика основных стратегий поведения в конфликтной ситуации
Типы конфликтных личностей
Психологический практикум

Сущность конфликта и его структура

Понятие «конфликт» характеризуется исключительной широтой содержания и употребляется в разнообразных значениях. В специальной литературе можно встретить такие определения конфликта: «предельный случай обострения противоречия», «трудноразрешимое противоречие, связанное с эмоциональными переживаниями» и т. п.

Конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. д.).

В пособиях для руководящих кадров конфликт рассматривается как противоречие между работниками ввиду несовместимости их потребностей, мотивов и целей деятельности, отношений и взглядов, психологического склада и т. д.

Под конфликтом также понимают «реакцию людей на препятствия к достижению разного рода целей совместной деятельности, на поведение других, не соответствующее ожиданиям, а также на реакцию на почве несовместимости характерологических шаблонов поведения, несходства культурных основ и потребностей»[1].

Таким образом, конфликты определяются либо через понятия «противоречие», «столкновение», либо через представление о реакциях людей на какие-то несоответствия, встречающиеся в их жизнедеятельности.

[1] *Гришина Н. В.* Опыт построения социально-психологической типологии производственных конфликтов // Психология – производству и воспитанию. М.: Изд-во МГУ, 1977. С. 126–143.

Конфликт – это явление в сфере межличностных и групповых отношений. С точки зрения сущности отношений любой конфликт есть проявление противоборства, т. е. проявление активного, преследующего определенные цели столкновения тенденций, оценок, принципов, взглядов. С точки зрения целей конфликт есть стремление одержать победу, утвердить защищаемую идею, принцип, поступок, личность. С позиции межличностных отношений конфликт представляет собой деструкцию этих отношений на эмоциональном, когнитивном или поведенческом уровне.

Даже самая последовательная политика гуманизации на предприятиях, в учреждениях и лучшие методы управления не защитят от необходимости жить в условиях конфликта. Если прожить без конфликтов невозможно, то каждый должен научиться поведению в конфликтной ситуации. Конфликт служит способом выявления и разрешения противоречий, имеющих личную значимость для каждого из предполагаемых участников.

Конфликт как сложное явление характеризуется многими параметрами, важнейшими из которых являются его сущность, структура, причины и динамика.

Структура конфликта. Каждый конфликт имеет более или менее выраженную структуру. В любом конфликте присутствует *предмет* конфликтной ситуации, связанный либо с организационными и технологическими трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон. Следующий элемент конфликта – *мотивы* – субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами. Конфликт предполагает наличие *оппонентов (это стороны конфликта)*, конкретных лиц, являющихся его участниками. К элементам конфликта можно отнести *образ конфликтной ситуации* и *позиции конфликтующих сторон* (рис. 14.1)[1].

Руководителю следует помнить, что, пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта, он неустраним. Попытки прекратить конфликтную ситуацию силовыми мерами либо уговорами приводит лишь к его нарастанию, расширению за счет привлечения в конфликт новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

Часто для того, чтобы точнее уяснить природу конфликта, необходимо определить его границы, т. е. внешние пределы в пространстве и време-

[1] *Емельянов С. М.* Указ. соч. С. 25.

ни. Можно выделить два аспекта определения границ конфликта: пространственный и временной.

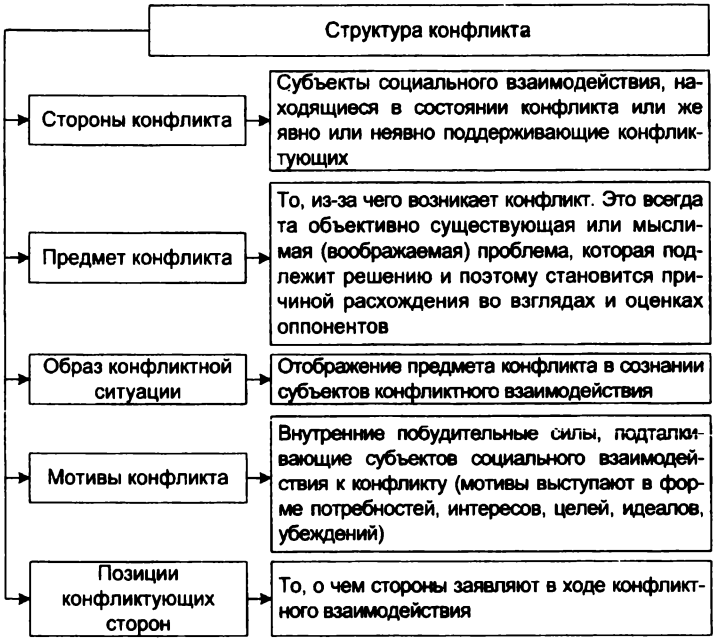


Рис. 14.1. Основные структурные элементы конфликта

Пространственные границы конфликта обычно определяются территорией, на которой происходит конфликт.

Временные границы – это продолжительность конфликта, его начало и конец.

Виды конфликтов

Конфликты, представляющие собой сложное социально-психологическое явление, весьма многообразны. Каждое конфликтное столкновение по-своему уникально, неповторимо по причинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям. Анализ

и оценка конфликтов предполагает их группировку, систематизацию, деление по существенным признакам, типам и видам.

Такая классификация нужна как своего рода модель изучения предмета и целостности конфликта, методический инструмент различения всего спектра конфликтных проявлений. Кроме того, классификация конфликтов важна с практической точки зрения, так как позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает оценивать возможные пути их разрешения (табл. 14.1)[1].

Таблица 14.1

Классификации конфликтов

Основание классификации	Виды конфликтов	Общая характеристика
1	2	3
Сферы проявления конфликта	Экономические	В основе лежат экономические противоречия
	Идеологические	В основе лежат противоречия во взглядах
	Социально-бытовые	В основе лежат противоречия социальной сферы
	Семейно-бытовые	В основе лежат противоречия семейных отношений
Степень длительности и напряженности конфликта	Бурные быстротекущие	Возникают на основе индивидуальных психологических особенностей личности, отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих
	Острые длительные	Возникают при наличии глубоких противоречий
	Слабовыраженные и вялотекущие	Связаны с не очень острыми противоречиями либо пассивностью одной из сторон
	Слабовыраженные и быстротекущие	Обусловлены поверхностными причинами, носят эпизодический характер
Субъекты конфликтного взаимодействия	Внутриличностные	Связаны со столкновением противоположно направленных мотивов личности

[1] *Емельянов С. М.* Указ. соч. С. 25.

Окончание табл. 14.1

1	2	3
	Межличностные	Субъектами конфликта выступают две личности
	Конфликты «личность – группа»	Субъектами конфликта являются, с одной стороны, личность, а с другой – группа (микрогруппа)
	Межгрупповые конфликты	Субъектами конфликта выступают малые социальные группы или микрогруппы
Социальные последствия	Конструктивные	В основе таких конфликтов лежат объективные противоречия
	Деструктивные	В основе таких конфликтов, как правило, лежат субъективные причины
Предмет конфликта	Реалистичные	Имеют четкий предмет
	Нереалистичные	Не имеют предмета или имеющийся предмет является жизненно важным для одного или обоих субъектов конфликта

Наиболее часто встречаются внутриличностный, межличностный конфликты, конфликт между личностью и группой и конфликт межгрупповой.

Конфликт внутриличностный обусловлен различными психологическими факторами внутреннего мира личности, часто кажущимися или являющимися несовместимыми: потребностями, интересами, ценностями, мотивами и т. п. В зависимости от того, какие внутренние стороны личности вступают в конфликт, выделяют следующие его формы: мотивационный, нравственный, нереализованного желания, ролевой, адаптационный, неадекватной самооценки и т. д.

Внутриличностный конфликт – один из самых сложных психологических конфликтов, который разыгрывается во внутреннем мире человека. Развитие личности невозможно без преодоления внутренних противоречий, разрешения психологических конфликтов. Внутриличностные конфликты конструктивного характера являются необходимыми моментами развития личности. Внутриличностные же конфликты деструктивного характера несут серьезную опасность для личности: от тяжких переживаний, вызывающих стрессы, до крайней формы своего разрешения – суицида. Поэтому для каждого человека важно знать сущность внутриличностных конфликтов, их причины и способы разрешения.

Конфликт межличностный – самый распространенный вид конфликта, который охватывает практически все сферы человеческих отношений. Данный вид является наиболее распространенной формой конфликта в организации. Это, как правило, борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, вакантное место и т. п. В основе межличностного конфликта лежат противоречия между людьми, несовместимость их взглядов, интересов, потребностей.

Конфликт между личностью и группой возникает, когда член группы отступает от сложившихся в группе норм поведения и труда. Причины такого конфликта всегда связаны: с нарушениями ролевых ожиданий; с неадекватностью внутренней установки статуса личности (особенно часто конфликтность личности с группой наблюдается при завышении у личности внутренней установки); с нарушением групповых норм. Другой распространенный конфликт этого типа – между группой и руководителем. Наиболее остро такие конфликты протекают при несоответствии стиля руководителя уровню зрелости коллектива, из-за неприятия нравственного облика и характера руководителя и т. д.

Конфликт межгрупповой представляет собой противоборство, в основе которого лежит столкновение противоположно направленных групповых мотивов (интересов, ценностей, целей). Данный вид конфликта возникает между различными (формальными и неформальными) группами в организации, между высшими и более низкими уровнями управления.

Конфликты имеют как негативные, так и позитивные последствия. Если они способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют *конструктивными* (функциональными).

Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, такие проблемы жизнедеятельности организации и ее членов, разрешение которых выводит организацию и личность на новый, более высокий и эффективный уровень развития. В группе появляются условия для сотрудничества, взаимопонимания. Конструктивным конфликт бывает тогда, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов.

Конфликты, препятствующие принятию решений, эффективному взаимодействию в группе и организации, называют *деструктивными* (дисфункциональными). Деструктивный конфликт возникает в двух случаях: когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны либо когда один из оппонен-

тов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его. Чтобы направить конфликты в конструктивное русло, необходимо уметь их анализировать, понимать их причины и возможные последствия.

Конфликты могут быть реалистичными (предметными) и нереалистичными (беспредметными).

Реалистичные конфликты вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними какихлибо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

Нереалистичные конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т. е. острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения какого-либо результата, а самоцелью.

Начавшись как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистический, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций. Нереалистические конфликты всегда деструктивны. Их гораздо сложнее урегулировать, придать им конструктивный характер.

Причины конфликтов

Причины конфликта – это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его.

Каждый руководитель должен знать, как предупредить конфликт, уметь его нейтрализовать. Для того чтобы управлять конфликтами, необходимо не только предвидеть их, но и знать причины, приводящие к конфликтным ситуациям.

Причины конфликтов раскрывают источники их возникновения и определяют динамику протекания. Среди огромного множества причин конфликтов необходимо выделить так называемые *общие* причины, которые проявляются так или иначе практически во всех конфликтах, и *частные,* которые непосредственно связаны с конфликтом конкретного вида.

Общие причины:

• *социально-политические* и *экономические,* связанные с социально-политической и экономической ситуацией в стране;

• *социально-демографические,* отражающие различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.;

• *социально-психологические*, отражающие социально-психологические явления в социальных группах (взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т. д.);

• *индивидуально-психологические,* связанные с индивидуальными психологическими особенностями личности (способностями, темпераментом, характером).

Частные причины:

• неудовлетворенность условиями деятельности;

• нарушение служебной этики;

• нарушение трудового законодательства;

• ограниченность ресурсов;

• различия в целях, ценностных ориентациях, средствах достижения целей;

• неудовлетворительные коммуникации;

• нечеткое распределение обязанностей;

• несоответствие требований руководителя и коллектива;

• несовпадение официального и неофициального статусов в коллективе сотрудников;

• нарушение взаимных ожиданий;

• конфликтная личность.

Причины конфликтов обнаруживают себя в конкретных *конфликтных ситуациях*, устранение которых и является необходимым условием разрешения конфликтов. Разногласие, возникшее между субъектами, приводит к образованию конфликтных отношений.

Конфликтные отношения – это способ (процесс) взаимодействия, характеризующийся несовпадением либо незнанием, непониманием целей, потребностей, интересов партнера. Возникновение конфликтных отношений приводит к созданию конфликтной ситуации.

Конфликтная ситуация – ситуация скрытого или открытого противостояния двух или более сторон-участниц, каждая из которых имеет свои

цели, мотивы, средства или способы разрешения проблемы, лично значимой для каждого ее участника.

Причины конфликта, конфликтная ситуация и конфликт соотносятся между собой следующим образом (рис. 14.2).

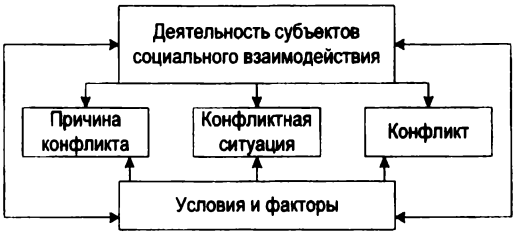


Рис. 14.2. Соотношение причины конфликта, конфликтной ситуации и конфликта

В ходе конфликтного противостояния субъекты конфликта ищут причину для открытого столкновения, которая далеко не всегда напрямую связана с основной причиной конфликта.

Инцидент – формальный повод, случай для начала непосредственного столкновения сторон. Динамика инцидента такова: первый субъект конфликта вполне сознательно наносит моральный (в устной форме или письменной) либо физический ущерб своему оппоненту. Второй субъект предпринимает адекватные действия в отношении первого субъекта конфликта. Инцидент знаменует собой переход конфликта в новое качество, являясь сигналом к началу открытого противостояния.

Динамика конфликта

Как и любое социальное явление, конфликт может быть рассмотрен как процесс, протекающий во времени. Поэтому важной характеристикой конфликта является его динамика, которая представляет собой ход развития, изменения конфликта под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов. Периоды и этапы конфликта отражают существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его возникновения и до разрешения. Поэтому знание основного содержания каждого из них

важно для его прогнозирования, оценки и выбора технологий управления этим конфликтом (рис. 14.3).

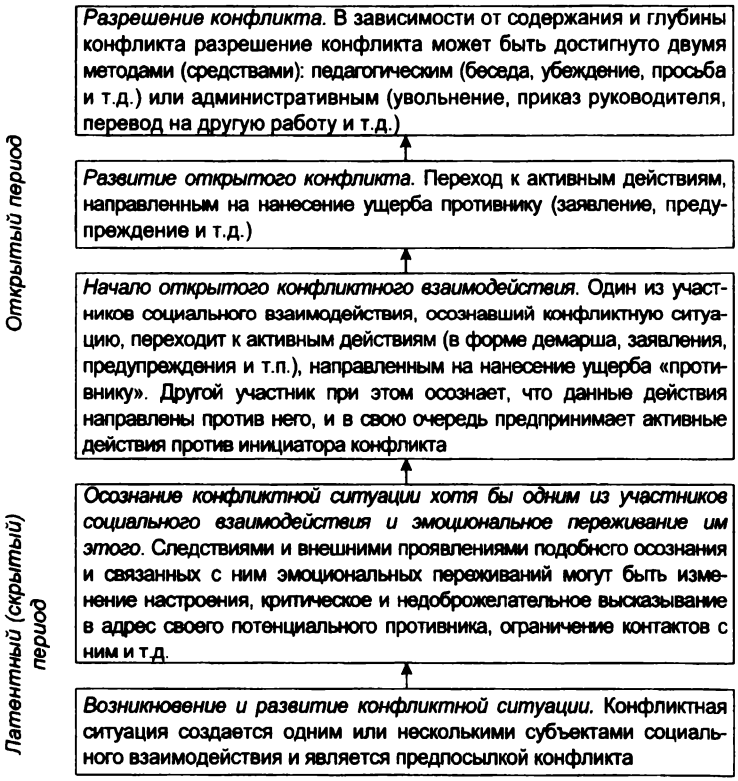


Рис. 14.3. Динамика конфликта

Классификация конфликтов в организации

Организация является основной ячейкой в социальной структуре современного общества и представляет собой социальную группу, на основе общих целей объединяющую ее членов, деятельность которых сознательно координируется и направляется в интересах достижения этих целей.

Конфликты в организации – это конфликты, возникающие между субъектами социального взаимодействия внутри организации.

Организационные конфликты имеют ряд функций[1]:

• группообразование, установление и поддержание нормативных и физических границ групп;

• поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп;

• получение информации об окружающей социальной среде;

• создание и поддержание баланса сил, и, в частности, власти, социальный контроль;

• нормотворчество.

Конфликты в организации многообразны, но, анализируя их, всегда следует учитывать не только внутреннюю среду организации, интересы и ценности субъектов социального взаимодействия, но и внешнюю среду.

Основу внутренней среды организации составляют ее функциональная структура, цели и задачи, ресурсы, технологии и коммуникации. Внешняя среда включает в себя факторы и социальные условия окружающей среды. Факторы внутренней и внешней среды организации нередко становятся и причиной конфликтов в ней.

В литературе по психологии делового общения и психологии управления рассматривают типы организационных конфликтов и причины, их вызывающие (табл. 14.2)[2].

Таблица 14.2

Типы конфликтов в организации

Основа классификации	Типы конфликтов	Причины
1	2	3
Субъекты конфликта	*Внутриличностные конфликты*	Производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями сотрудника: • неблагоприятные условия труда; • сверхурочные работы, штрафы; • несоответствие прав и обязанностей и т. д.

[1] *Бородкин Ф. М., Коряк Е. М.* Внимание: конфликт! Новосибирск: Наука, 1989. С. 157.

[2] *Емельянов С. М.* Указ. соч. С. 240–243.

Продолжение табл. 14.2

1	2	3
	Межличностные конфликты: 1) по вертикали (руководитель – подчиненный)	*Организационно-технические:* • необеспеченность заданий ресурсами; • упущения в технологии; • неблагоприятные условия труда и т. п. Нарушение служебной этики: • всевозможные проявления грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным; • ущемление прав подчиненных; • утаивание информации; • критика, принижающая достоинства человека Несправедливая оценка руководителем своих подчиненных: • ошибки в применении поощрений и наказаний; • недостатки в распределении работ между исполнителями
	2) по горизонтали (между субъектами одного иерархического уровня управления)	*Психологические (социально-психологические):* индивидуально-психологические особенности, социально-психологические явления (позиция, статус, роль, внутренняя установка и др.)
	Конфликты между личностью и группой: 1) руководитель – коллектив	Новый руководитель, назначенный со стороны, в то время как в коллективе был достойный претендент на эту должность Стиль управления Низкая компетентность руководителя
	2) рядовой член коллектива – коллектив	Сильное влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров Конфликтная личность Нарушение групповых норм Неадекватность внутренней установки статусу

Продолжение табл. 14.2

1	2	3
	3) лидер – группа (микрогруппа)	Низкая профессиональная подготовка Применение компромата против лидера Превышение полномочий лидерства Изменение группового сознания
	Межгрупповые конфликты: 1) между структурными подразделениями	Взаимная зависимость по выполняемым задачам Распределение ресурсов Неудовлетворительные коммуникации Структурная перестройка
	2) между группами сотрудников одного подразделения, в том числе и между микрогруппами	Противоположность интересов ценностей, целей Амбиции лидеров
	3) между руководством организации и персоналом	Неудовлетворительные коммуникации Нарушение правовых норм Невыносимые условия труда Низкая заработная плата
	4) между администрацией и профсоюзами	Нарушение трудового законодательства со стороны администрации Неудовлетворительные условия труда, низкая заработная плата и т. д.
	5) между организациями	Нарушение трудовых обязательств Борьба за ресурсы, сферы влияния, рынки сбыта и т. д.
Источники конфликта	*Структурные конфликты* (между структурными подразделениями)	Противоречия в задачах, решаемых сторонами конфликта
	Инновационные конфликты (связанные с развитием организации, ее струк-	Изменение организационной структуры Ошибки в распределении функций

Продолжение табл. 14.2

1	2	3
	турными изменениями)	Нарушения привычных норм, правил взаимоотношений Несоответствие квалификации работников инновационным изменениям
	Позиционные конфликты (возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации)	Различие в задачах и целях Групповой эгоизм Неадекватность в понимании места и роли той или иной структурной единицы организации
	Ресурсные конфликты (возникающие в процессе распределения и использования ресурсов)	Ограниченные ресурсы Нарушение принципа справедливости или целесообразности в распределении ресурсов
	Динамические конфликты (обусловленные социально-психологической динамикой организации)	Социально-психологические причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации
Типы функциональной системы	*Организационно-технологические конфликты*	Рассогласование формальных организационных начал Несбалансированность рабочих мест Нарушение технологических процессов
	Конфликты в социально-экономической системе организации	Неудовлетворительная заработная плата Задержка и невыплата заработной платы за произведенный труд Увеличение норм выработки или снижение тарифов оплаты; несовершенная система стимулирования Просчеты со стороны руководства организации в финансово-экономической деятельности Дисбаланс в распределении ресурсов и финансов между подразделениями
	Конфликты в административно-управленческой системе	Экономические и организационно-технологические причины Невыполнение руководством своих

Окончание табл. 14.2

1	2	3
		обещаний, нарушение договорных обязательств Неполная информация о реальном состоянии дел в организации
	Конфликты, связанные с функционированием неформальной организации	Противоречия в системе формальных и неформальных отношений Столкновение формальных и неформальных интересов Несовпадение формальных и неформальных методов решения задач
	Конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений	Нарушение сложившейся системы формальных и неформальных отношений в группе Нарушение групповых норм Борьба за лидерство Столкновение групповых интересов, целей, ценностей

Способы управления конфликтами и их предупреждения

Управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

В психологии управление конфликтами рассматривают в двух аспектах: внутреннем и внешнем. Внутренний аспект заключается в *управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии*, внешний отражает *организационно-технологическую сторону* этого сложного процесса, в котором субъектом управления может выступать как руководитель какого-либо подразделения, так и сотрудник, выполняющий свои служебные обязанности.

Управление конфликтами, являясь сложным процессом, включает в себя следующие виды деятельности: прогнозирование конфликта, предупреждение, стимулирование, регулирование и разрешение конфликта.

Содержание управления конфликтами находится с строгом соответствии с их динамикой (табл. 14.3, 14.4).[1]

Таблица 14.3

Соответствие содержания управления динамике конфликта

Этап конфликта	Содержание управления (вид деятельности)
Возникновение и развитие конфликтной ситуации	Прогнозирование Предупреждение (стимулирование)
Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия	Предупреждение (профилактика, стимулирование)
Начало открытого конфликтного взаимодействия	Регулирование
Развитие открытого конфликта	Регулирование
Завершение конфликта	Разрешение

Таблица 14.4

Процесс управления конфликтом

Вид деятельности	Характеристика
1	2
Прогнозирование конфликта	Один из важнейших видов деятельности субъекта управления, направленный на выявление причин данного конфликта. Основным источником прогнозирования конфликта является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей. В коллективе, например, такими условиями и факторами могут быть: • стиль управления; • уровень социальной напряженности; • социально-психологический климат и т. д.
Предупреждение конфликта	Вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение (профилактика) конфликтов основывается на их прогнозировании В этом случае на основе полученной информа-

[1] *Емельянов С. М.* Указ. соч. С. 72.

Продолжение табл. 14.4

1	2
	ции о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Этому могут способствовать: • постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников; • подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей; • демократизация отношений в коллективе; • правовая защита сотрудников и т. п.; • соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности; • воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения; • обучение сотрудников навыкам бесконфликтного поведения и саморегуляции
Стимулирование конфликта	Вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию; вызов конфликта. Стимулирование оправданно по отношению к конструктивным конфликтам. Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными: • вынесение проблемного вопроса для обсуждения на общем собрании; • критика сложившейся ситуации на собрании и т. д. Но при стимулировании конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им
Регулирование конфликта	Вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения. Регулирование предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности: • признание реальности конфликта противоборствующими сторонами;

Окончание табл. 14.4

1	2
	• легитимизация конфликта, т. е. достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия; институциализация конфликта, т. е. создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия
Разрешение конфликта	Вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта. Разрешение – это заключительный этап управления конфликтом. Разрешение конфликта – это процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта, и на этой основе гармонизации их взаимоотношений

Важную роль в разрешении конфликта играют следующие факторы: адекватность отражения конфликта, открытость общения конфликтующих сторон, создание климата доверия, определение существа конфликта.

Необходимо иметь в виду, что имеется ряд психологических явлений, затрудняющих адекватное отражение конфликта:

• так называемая иллюзия собственного благородства, когда человеку, вовлеченному в конфликт, кажется, что истина и справедливость целиком на его стороне; уверенность в этом определяет поведение человека в процессе разрешения конфликта;

• «поиск соринки в глазу другого», когда каждый из участников конфликта видит, как правило, только недостатки своего оппонента, не замечая при этом собственных;

• упрощение конфликтной ситуации, в результате которого подтверждается представление о правильности своих действий и неадекватности действий оппонента.

Разрешение конфликта может быть полным и неполным. *Полное разрешение* конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтной ситуации. *Неполное разрешение* конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. В этом случае неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному раз-

решению. В реальной практике по управлению конфликтами важно также учитывать предпосылки, формы и способы их разрешения.

Предпосылки разрешения конфликта:

- достаточная зрелость конфликта;
- потребность субъектов конфликта в его разрешении;
- наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта.

Формы разрешения конфликта:

- уничтожение или полное подчинение одной из сторон (уступка);
- согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на новой основе (компромисс, консенсус);
- взаимное примирение конфликтующих сторон (уход);
- перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолению противоречий (сотрудничество).

Способы разрешения конфликта могут быть административными и педагогическими.

Для того чтобы быть успешным управляющим, руководителем, необходимо вооружиться дополнительными знаниями в области управления конфликтами и их предупреждения. Руководителю для эффективного разрешения конфликта необходимо не только выбрать способы управления, предупреждения его, но и составить карту-схему конфликта, разработанную Х. Корнелиусом и Ш. Фейером. С ее помощью можно наметить общую стратегию, наиболее характерные этапы и способы разрешения конфликтных ситуаций (рис. 14.4).

По мнению специалистов, такая карта позволит:

- ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как сам процесс составления карты требует переключения сознания человека с эмоций на разум, мышление;
- создать возможность совместно обсудить проблему, высказать людям их требования и желания;
- уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;
- создать атмосферу эмпатии, т. е. возможность увидеть проблему глазами других людей, считавших ранее, что они не были поняты;
- выбрать наиболее оптимальные пути разрешения конфликта.

Деятельность по управлению и предупреждению конфликтов, конечно, не исчерпывается перечисленными способами. В соответствии с кон-

фликтной ситуацией могут быть найдены и другие эффективные организационные способы управления конфликтами.

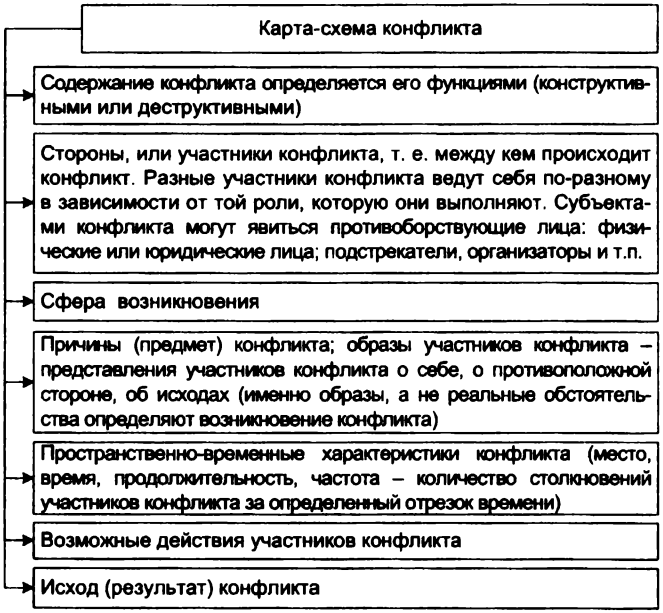


Рис. 14.4. Карта-схема конфликта

Для того чтобы деятельность организации и ее сотрудников была эффективной, психологи предлагают руководителям воспользоваться следующими рекомендациями:

1. Научитесь управлять собой в любых ситуациях. Будьте доброжелательны, тактичны, выдержанны.

2. Приветствуйте своих коллег, когда приходите на работу. Дайте им понять, что они могут рассчитывать на вашу помощь и поддержку.

3. Научитесь терпеливо слушать других. Это такое же искусство, как и умение общаться. Для этого следует помнить следующие правила: помогите собеседнику раскрепоститься, старайтесь не перебивать, не отвергать высказывания только потому, что вы с ним не согласны; не теряйте тему разговора, вопросы задавайте заинтересованно, сдерживайте раздражение или гнев.

4. Не унижайте достоинства людей, критикуйте осторожно и только действия и поступки, а не личность человека.

5. Не преследуйте за критику снизу, будьте самокритичны – это укрепит Ваш авторитет.

6. Не злоупотребляйте правом единоначалия, чаще советуйтесь с сотрудниками, обсуждайте с ними цели – тогда они будут считать их своими и смогут помочь в их осуществлении.

7. Будьте готовы брать ответственность на себя в случае неудачи, а не искать виноватых среди подчиненных. Ваша задача – установить объективные причины неудачи и найти выход из создавшейся ситуации.

Характеристика основных стратегий поведения в конфликтной ситуации

Человек, находясь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы выбирает определенную стратегию (стиль) поведения, учитывая при этом свой стиль, стиль других участников конфликта, а также природу самого конфликта. Американские психологи К. Томас и Р. Килмен предлагают к рассмотрению пять стратегий поведения в конфликтной ситуации: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление.

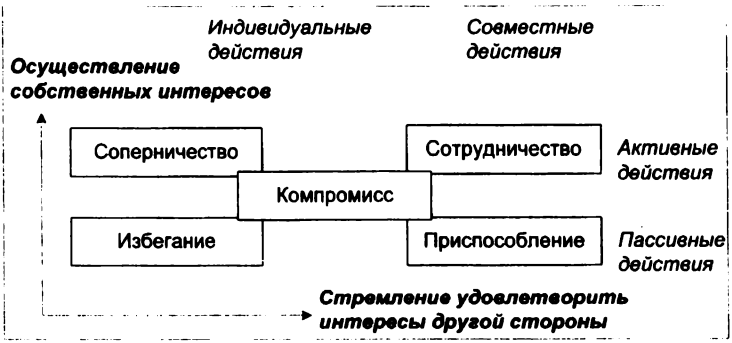


Рис. 14.5. Стили конфликтного поведения

Стратегия поведения в конфликте определяется той мерой, в которой человек хочет удовлетворить собственные интересы (действуя активно или пассивно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально).

Сетка стратегий (И. Е. Ворожейкин) демонстрирует, что выбор конфликтного поведения зависит как от интересов участвующих в конфликте сторон, так и от характера предпринимаемых ими действий (рис 14.5).

Каждому в своей работе следует использовать все стратегии поведения в конфликте, а также учитывать их целесообразность в зависимости от ситуации (табл. 14.5).

Таблица 14.5

Характеристика основных стратегий поведения в конфликте

Стратегия	Характеристика	Случаи, когда следует использовать данную стратегию
1	2	3
Соперничество	По своей направленности стратегия ориентирована на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов, невзирая на другие стороны, непосредственно участвующие в конфликте, а то и в ущерб им. Применяющий подобный стиль поведения стремится навязать другим свое решение проблемы, уповает только на свою силу, не приемлет совместных действий. При этом проявляются элементы максимализма, волевой напор, желание любым путем, включая силовое давление, административные санкции, запугивание, шантаж, принудить оппонента принять оспариваемую им точку зрения, во что бы то ни стало взять верх над ним, одержать победу в конфликте	Проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, считающего, что он обладает достаточной силой для ее быстрого решения в свою пользу Конфликтующая сторона занимает весьма выгодную для себя, по сути, беспроигрышную позицию и располагает возможностью использовать ее для достижения собственной цели Субъект конфликта уверен, что предлагаемый им вариант решения проблемы не единственный в данной ситуации, и вместе с тем, имея более высокий ранг, настаивает на принятии этого решения; лишенный в данный момент другого выбора, он практически не рискует что-либо потерять, действуя решительно в защиту своих интересов и обрекая оппонентов на проигрыш

Продолжение табл. 14.5

1	2	3
Сотрудничество	Предполагает не индивидуальный, а совместный поиск решения проблемы, породившей конфликт. Это возможно при условии своевременной и точной диагностики проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяснения как внешних проявлений, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели. Этот стиль используется теми, кто воспринимает конфликт как нормальное явление социальной жизни, как потребность решить ту или иную проблему без нанесения ущерба какой-либо стороне. Выгоды этой стратеги несомненны: каждая из сторон получает максимум пользы при минимальных потерях	Проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклоняться от ее совместного решения Конфликтующие стороны имеют равный ранг или вовсе не обращают внимания на разницу в своих положениях Каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы с тем, чтобы в конечном счете прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы Стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры и доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонентов
Компромисс	Стратегия поведения характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Стратегия компромисса не портит межличностные отношения, и более того, она способствует их положительному развитию Способность к компромиссу – признак реализма и высокой культуры общения, т. е. качество, особо ценимое в управленческой деятельности. Не следует, однако, к нему прибегать без нужды, торопиться с принятием компромиссных решений, прерывать тем самым обстоятельное обсуждение сложной проблемы, искусственно сокращать время на творческий	Равные по рангу конфликтующие стороны, имея взаимоисключающие интересы, сознают необходимость смириться с данным положением дел и расстановкой сил, довольствоваться временным, но подходящим вариантов разрешения противоречий Участники конфликта, обладающие равным рангом, склоняются к достижению договоренности, чтобы выиграть время и сберечь силы, не идти на разрыв отношений, избежать лишних потерь Оппоненты, оценив сложившуюся ситуацию, корректируют свои цели с учетом изменений, произошедших в процессе конфликта

Продолжение табл. 14.5

1	2	3
	поиск разумных альтернатив, оптимальных вариантов Каждый раз нужно проверять, эффективен ли в данном случае компромисс по сравнению с другими стратегиями	Все другие стили поведения в данном конфликте не приносят эффекта
Избегание	Эта стратегия характеризуется явным отсутствием у вовлеченного в конфликтную ситуацию желания сотрудничать с кем-либо и прилагать активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как пойти навстречу оппонентам; стремлением выйти из конфликтного поля, уйти от конфликта. Избегание бывает вполне оправданным в условиях межличностного конфликта, возникающего по причинам субъективного, эмоционального порядка. Люди такого склада, как правило, трезво оценивают преимущества и слабости позиции конфликтующих сторон. Даже будучи задетыми за живое, они остерегаются безоглядного ввязывания в «драку», не спешат принимать вызов на обострение столкновения, понимая, что нередко единственным средством выигрыша в межличностном споре оказывается уклонение от участия в нем. Иное дело, если конфликт возник на объективной основе. В такой ситуации уклонение и нейтралитет могут оказаться неэффективными, поскольку спорная проблема сохраняет свое значение, причины, ее породившие, сами собой не отпадают, а еще более усугубляются	Проблема, вызвавшая столкновение, не представляется субъекту конфликта существенной, предмет расхождения, по его мнению, мелочный, основан на «вкусовых» различиях, не заслуживает траты времени и сил Обнаруживается возможность достичь собственных целей неконфликтным путем Столкновение происходит между равными или близкими по силе (рангу) субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях Участник конфликта чувствует свою неправоту или имеет оппонентом человека, обладающего более высоким рангом, напористой, волевой энергией Требуется отсрочить острое столкновение, чтобы выиграть время, более обстоятельно проанализировать сложившуюся ситуацию, собраться с силами, заручиться поддержкой сторонников Желательно избежать дальнейших контактов с трудным по психическому состоянию человеком или крайне тенденциоз ным, чрезмерно пристрастным оппонентом,преднамеренно ищущим поводы для обострения отношений

Окончание табл. 14.5

1	2	3
Приспособление	Этот стиль пассивного поведения отличается склонностью участников конфликта к смягчению, сглаживанию конфликтной ситуации, сохранению или восстановлению гармонии во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, готовности к примирению. В отличие от избегания эта стратегия в большей мере учитывает интересы оппонентов и не избегает совместных действий. Приспособление применимо при любом типе конфликтов. Но этот стиль поведения наиболее подходит в конфликтам организационного характера, в частности по иерархической вертикали (нижестоящий – вышестоящий, подчиненный – начальник). В таких ситуациях крайне необходимо дорожить поддержанием взаимопонимания, дружеского расположения и атмосферы делового сотрудничества, не давать простора запальчивой полемике, выражению гнева и тем более угроз, быть постоянно готовым поступиться собственными предпочтениями, если они способны нанести урон интересам и правам оппонента. Вместе с тем такой стиль неприемлем в ситуациях, когда субъекты конфликта охвачены чувством обиды и раздражения, не хотят отвечать друг другу доброжелательной взаимностью, а их интересы и цели не поддаются сглаживанию и согласованию	Участник конфликта не очень-то озабочен возникшей проблемой, не считает ее достаточно существенной для себя и потому проявляет готовность принять во внимание интересы другой стороны, уступая ей, если обладает более высоким рангом, или приспосабливаясь к ней, если оказывается рангом ниже Оппоненты демонстрируют сговорчивость и намеренно уступают друг другу в чем-то, считаются с тем, что, мало теряя, они приобретают больше, в том числе добрые взаимоотношения, обоюдное согласие, партнерские связи Создается тупиковая ситуация, требующая ослабления накала страстей, принесения какой-то жертвы ради сохранения мира в отношениях и предупреждения конфронтационных действий, не поступаясь, конечно, своими принципами, в первую очередь нравственными Имеется соревновательное взаимодействие оппонентов, не направленное на жесткую конкуренцию, непременное нанесение ущерба другой стороне

Типы конфликтных личностей

Руководителю нередко приходится разрешать конфликты, относящиеся не только к деловой, но и к личностно-эмоциональной сфере. В литературе по конфликтологии описаны различные типологии конфликтных личностей. Рассмотрим одну из них (табл. 14.6)[1].

Таблица 14.6

Типы конфликтных личностей

Тип	Поведенческие характеристики
1	2
Демонстративный	Стремится всегда быть в центре внимания Любит хорошо выглядеть в глазах других людей Отношение к людям зависит во многом от того, как они к нему относятся Хорошо приспосабливается к различным ситуациям Склонен к поверхностным конфликтам и при этом любуется своими страданиями и стойкостью Рациональное поведение, как правило, выражено слабо Планирование своей деятельности осуществляется им ситуативно и слабо воплощается в жизнь Избегает кропотливой, систематической работы Не избегает конфликтов и в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо
Ригидный	Подозрителен Обладает завышенной самооценкой Постоянно требует подтверждения собственной значимости Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств С большим трудом принимает точку зрения окружающих, редко считаясь с их мнением Почтение со стороны окружающих принимает как должное Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимает как личную обиду Малокритичен по отношению к своим поступкам Болезненно обидчив, повышенно чувствителен к мнимым или действительным несправедливостям

[1] *Емельянов С. М.* Указ. соч. С. 90–91.

Окончание табл. 14.6

1	2
Неуправляемый	Поведение плохо предсказуемо Ведет себя вызывающе, агрессивно Часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы поведения Присущ высокий уровень притязаний Несамокритичен В своих неудачах и неприятностях склонен обвинять окружающих Не в состоянии грамотно планировать свою деятельность и последовательно воплощать свои планы в жизнь Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами Не учитывает свой прошлый опыт
Педантичный	Скрупулезно относится к работе Предъявляет повышенные требования к себе и к окружающим, причем последним кажется, что он придирается Обладает повышенной тревожностью Излишне чувствителен к замечаниям окружающих Обидчив Тяжело переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачивается за них болезнями Сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе
Бесконфликтный	Неустойчив в оценках и мнениях Обладает легкой внушаемостью Внутренне противоречив Характерна некоторая непоследовательность поведения Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях Недостаточно хорошо видит перспективу Зависит от мнения окружающих, особенно лидеров Излишне стремится к компромиссу Не обладает достаточной силой воли Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих

Методика 1

Тест «Конфликтная ли Вы личность?»[1]

Шаг 1. Инструкция

Выберите на каждый вопрос один из трех вариантов ответа. Если на какой-либо вопрос Вы не сможете найти ответа, то при подсчете набранных баллов присвойте этому вопросу два балла. Ответы занесите в протокол исследования.

Протокол исследования

№ п/п	Ответ		
	а	б	в
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Текст методики

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

а) не принимаю участия;

б) кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой;

в) активно вмешиваюсь, чем «вызываю огонь на себя».

2. Выступаете ли Вы на собраниях с критикой руководства?

а) нет;

б) только если для этого имею веские основания;

в) критикую по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.

3. Часто ли Вы спорите с друзьями?

а) только если это необидчивые люди;

[1] Психология и этика делового общения. С. 391–392.

б) только по принципиальным вопросам;

в) споры – моя стихия.

4. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваша реакция:

а) не буду поднимать бучу из-за пустяков;

б) молча возьму солонку;

в) не удержусь от замечаний.

5. Если на улице, в транспорте Вам наступили на ногу:

а) с возмущением посмотрю на обидчика;

б) сухо сделаю замечание;

в) не удержусь от замечаний.

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

а) промолчу;

б) ограничусь коротким тактичным комментарием;

в) устрою скандал.

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

а) постараюсь казаться равнодушным, но дам себе слово никогда больше не участвовать в ней;

б) не скрою досаду, но отнесусь к произошедшему с юмором, пообещав взять реванш;

в) проигрыш надолго испортит настроение.

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

Ключ

Каждый ответ «а» – 4 очка, «б» – 2 очка; «в» – 0 очков.

От 20 до 28 очков. Вы тактичны и миролюбивы. Не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить; легко избегаете критических ситуаций. Когда же Вам приходится вступать в спор, Вы учитываете, как это отразится на Вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, Вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли Вы, что тем самым Вы теряете уважение к себе в глазах других?

От 10 до 18 очков. О Вас говорят, что Вы конфликтная личность. Но на самом деле Вы конфликтуете лишь тогда, когда нет другого выхода и все средства исчерпаны. При этом не выходите за рамки корректности, твердо отстаивая свое мнение. Все это вызывает к Вам уважение.

До 8 очков. Вы ищете повод для споров, большинство из которых излишни, мелочны. Любите критиковать других, но не выносите критики в свой адрес. Ваша грубость и несдержанность отталкивают людей. С Вами трудно как на работе, так и дома. Постарайтесь перебороть свой характер.

Методика 2

Тест «Самооценка конфликтности»[1]

Вам предлагается тест, позволяющий оценить степень Вашей собственной конфликтности. Тест содержит шкалу, которая будет использована для самооценки по 10 парам утверждений.

Шаг 1. Инструкция

Оцените каждое утверждение левой и правой колонки. При этом отметьте кружочком, на сколько баллов в Вас проявляется свойство, представленное в левой колонке. Оценка производится по 7-балльной шкале и показывает, как часто проявляется у вас оцениваемое свойство:

7 – постоянно;

6 – очень часто;

5 – часто;

4 – иногда;

3 – редко;

2 – очень редко;

1 – никогда.

Бланк ответов

1. Рветесь в спор	7 6 5 4 3 2 1	Уклоняетесь от спора
2. Свои выводы сопровождаете тоном, не терпящим возражений	7 6 5 4 3 2 1	Свои выводы сопровождаете извиняющимся тоном
3. Считаете, что добьетесь своего, если будете рьяно возражать	7 6 5 4 3 2 1	Считаете, что если будете, возражать, то не добьетесь своего
4. Не обращаете внимание на то, что другие не принимают доводов	7 6 5 4 3 2 1	Сожалеете, если видите, что другие не принимают доводов

[1] *Емельянов С. М.* Указ. соч. С. 103–104.

Окончание таблицы

5. Спорные вопросы обсуждаете в присутствии оппонента	7 6 5 4 3 2 1	Рассуждаете о спорных проблемах в отсутствии оппонента
6. Не смущаетесь, если попадаете в напряженную обстановку	7 6 5 4 3 2 1	В напряженной обстановке чувствуете себя неловко
7. Считаете, что в споре надо проявлять свой характер	7 6 5 4 3 2 1	Считаете, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции
8. Не уступаете в спорах	7 6 5 4 3 2 1	Уступаете в спорах
9. Считаете, что люди легко выходят из конфликта	7 6 5 4 3 2 1	Считаете, что люди с трудом выходят из конфликта
10. Если взрываетесь, то считаете, что без этого нельзя	7 6 5 4 3 2 1	Если взрываетесь, то вскоре ощущаете чувство вины

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

На каждой строке соедините отметки по баллам (отметки обведите кружочками) и постройте свой график. Отклонение от середины (цифра четыре) влево означает склонность к конфликтности, а отклонение вправо будет указывать на склонность к избеганию конфликтов. Подсчитайте общее количество отмеченных Вами баллов.

Сумма, равная *70 баллам,* указывает на очень высокую степень конфликтности;

60 баллов – на высокую степень конфликтности;

50 баллов – на выраженную конфликтность;

11 – 15 баллов – на склонность избегать конфликтных ситуаций.

Деловая игра
«Конфликт на промышленном предприятии»[1]

Цель игры. Ознакомить студентов с конфликтными ситуациями, возникающими на промышленных предприятиях в период их реконструкции, научить распознавать причины и виды конфликтов, а также находить возможные варианты их решения.

[1] См.: *Козырев Г. И.* Введение в конфликтологию: учеб. пособие для вузов. М.: Владос, 1999. С. 152–153.

Игровая ситуация. Акционерное предприятие, выпускающее продукцию химического профиля (например, моющие средства), оказывается на грани банкротства. Продукция предприятия из-за низкого качества и высокой себестоимости не выдерживает конкуренции на рынке сбыта. Для рентабельной работы предприятия необходимо принять следующие меры:

1) заменить устаревшее оборудование на новое;

2) сократить примерно в два раза число работников;

3) повысить квалификацию оставшихся работников;

4) найти (привлечь) дополнительное финансирование;

5) радикально перестроить всю структуру предприятия.

На предприятии работают 100–150 человек. Все работники подразделяются на следующие категории (это деление, разумеется, достаточно условно и для чистоты игры указанные категории не должны пересекаться):

1) административно-управленческий аппарат;

2) работники предпенсионного возраста;

3) женщины, имеющие малолетних детей;

4) все остальные работники.

Все работники являются акционерами своего предприятия. В игре могут принимать участие от 10 до 30 человек.

Участники игры:

1. Генеральный директор предприятия.

2. Технический директор.

3. Менеджер по финансам.

4. Управляющий персоналом.

5. Председатель профсоюзного комитета.

6. Представители всех категорий работников (см. выше).

7. Группа экспертов.

Ход игры. Проходит общее собрание работников предприятия, на котором разворачивается дискуссия о путях и методах реконструкции предприятия.

1. Генеральный директор открывает собрание и в общих чертах докладывает о сложившейся ситуации.

2. Технический директор говорит о необходимости внедрения прогрессивной технологии, предлагает свои варианты реконструкции предприятия.

3. Менеджер по финансам предлагает возможные варианты привлечения дополнительного финансирования, необходимого для проведения реконструкции предприятия и решения кадровых вопросов.

4. Управляющий персоналом высказывает свое мнение о путях решения кадровых проблем.

5. Председатель профкома отстаивает права работников предприятия и предлагает свои варианты решения проблемы.

6. Представители всех категорий работников стремятся защитить своих коллег и высказывают свою точку зрения по поводу реконструкции предприятия.

7. Генеральный директор подводит итоги прошедшей дискуссии.

Разбор проведенной игры. Высказывания экспертов по проблемам реформирования предприятия и о ходе прошедшей дискуссии. Общее обсуждение игры.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем причины возникновения конфликтов?

2. Перечислите и охарактеризуйте известные Вам стадии развития конфликта.

3. В чем отличия внутриличностного, межличностного и межгруппового конфликтов?

4. Чем различаются деструктивный и конструктивный пути развития конфликта?

5. Перечислите основные типы конфликтов в организации.

6. Объясните понятия «прогнозирование конфликта» и «предупреждение конфликта».

7. Что следует понимать под регулированием конфликта?

8. Что представляет собой карта конфликта?

9. От чего зависит выбор стратегии разрешения конфликта?

10. Охарактеризуйте основные стратегии поведения в конфликте: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление.

Список рекомендуемой литературы

Ворожейкин И. Е. Конфликтология [Текст]: учеб. / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. М.: Инфра-М, 2003. 238 с.

Гришина Н. Психология конфликта [Текст] / Н. Гришина. СПб.: Питер, 2000. 464 с.

Дэна Д. Преодоление разногласий [Текст] / Д. Дэна. СПб.: АОЗТ «Ин-т личности»: АОЗТ «Ленато»; М.: ИЧП «Палантир», 1994. 138 с.

Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии [Текст] / С. М. Емельянов. СПб.: Питер, 2001. 368 с.

Конфликтология [Текст]: хрестоматия / сост. Н. И. Леонов. М.: Моск. психол.-соц. ин-т; Воронеж: МОДЭК, 2002. 304 с.

Корнелиус Х. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты [Текст] / Х. Корнелиус, Ш. Фейер. М.: АО «Стрингер», 1992. 116 с.

Линчевский Э. Э. Контакты и конфликты [Текст] / Э. Э. Линчевский. М.: Экономика, 2000. 259 с.

Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации [Текст] / У. Мастенбрук. М.: Инфра-М, 1996. 256 с.

Прикладная конфликтология [Текст]: хрестоматия / сост. К. В. Сельченок. Минск: Харвест, 1999. 624 с.

Скотт Д. Г. Способы разрешения конфликтов [Текст] / Д. Г. Скотт. Киев: Изд. о-во «Верзилин и К, ЛДТ», 1991. 208 с.

Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение [Текст] / В. П. Шейнов. Минск: Амалфея, 1997. 287 с.

Глава 15
СТРЕССЫ. ПРОФИЛАКТИКА СТРЕССОВ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

Стресс и его природа
Причины и источники стресса в организациях
Профилактика стрессов в деловом общении
Индивидуальная стратегия и тактика стрессоустойчивого поведения
Психологический практикум

Стресс и его природа

В последнее время отмечается повышенный интерес к стрессам, связанным с трудовой деятельностью. Разрушающее воздействие психологического стресса отмечается даже в прогрессивных и хорошо управляемых организациях. Оно приводит к нарушению дееспособности организации, к потере кадровых ресурсов. Стресс негативно сказывается как на конкретных людях – их соматическом и психическом состоянии, так и на внутренней организационной среде. Стрессы влияют на продуктивность работников, финансовую эффективность, стабильность и конкурентоспособность всей организации в целом. Проблема организационных стрессов является точкой пересечения многих дисциплин, в том числе физиологии и медицины, психологии, социологии и политики.

Стресс (от англ. *stress* – напряжение) – это состояние психической напряженности, обусловленное адаптацией (приспособлением) психики человека, его организма в целом к сложным, изменяющимся условиям его жизнедеятельности.

Понятие «стресс» часто используется для описания системы состояний человека в необычных, нетипичных, экстремальных обстоятельствах на физиологическом, психологическом и поведенческом уровнях. Г. Селье выявил и описал три стадии в развитии стресса и стрессовых состояний. Это стадия *тревоги*, при которой происходит мобилизация исходных сил организма, стадия *сопротивления* (резистентности) – устойчивости к воздействию различных факторов) и стадия *истощения*, которая отмечается ри воздействии интенсивного раздражителя или при длительном воздействии слабого раздражителя, а также при функциональной слабости приспособительных (адаптивных) механизмов организма (рис. 15.1).

Общая картина психологических реакций на стресс может быть достаточно специфичной. На ее формирование влияют и качественное своеобразие раздражителя, стрессора – стимула, вызывающего стрессовую реакцию, и индивидуальные особенности организма.

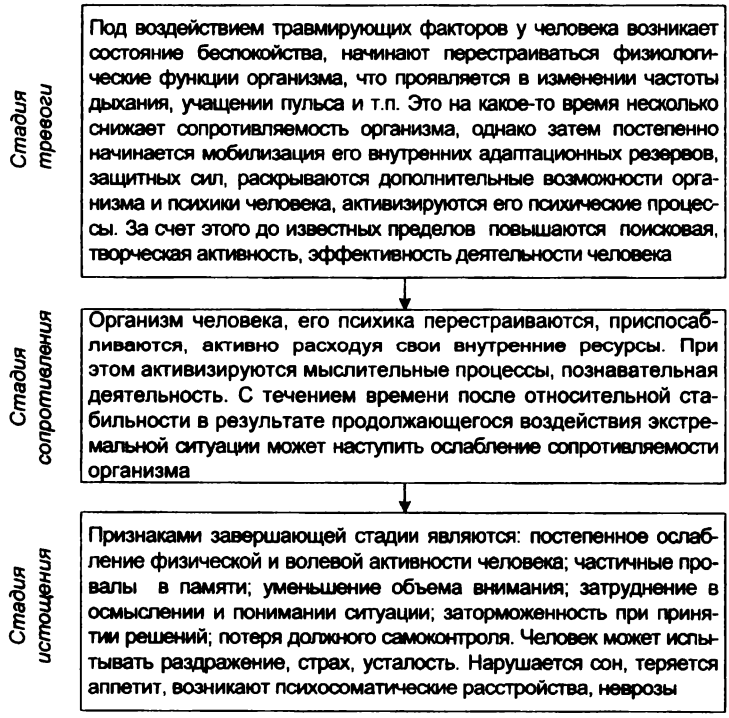


Рис. 15.1. Динамика стресса

Стрессоры (стресс-факторы) – это неблагоприятные, значительные по силе и продолжительности внешние и внутренние воздействия, ведущие к возникновению стрессовых состояний.

Сущность реакции на стрессор заключается в активации всех систем организма, необходимых для преодоления «препятствия», и возвращении организма к нормальным условиям существования. Биологической функцией стресса является адаптация – приспособление человека к окружа-

ющей среде. Таким образом, стресс предназначен для защиты организма от угрожающих и разрушающих воздействий различной модальности – как психических, так и физических.

По Г. Селье, существуют два синдрома стресса: эустресс-синдром и дистресс-синдром. *Эустресс-синдром* активизирует, мобилизует внутренние резервы человека, улучшает протекание психических и физиологических функций. Определенная степень стресса может быть даже полезной человеку, так как играет мобилизирующую роль и способствует приспособлению человека к изменяющимся условиям.

Однако сильный и затянувшийся стресс приводит к снижению адаптационных возможностей и имеет негативные последствия для организма человека (психологические и физиологические). Это чрезмерное напряжение, снижающее возможность организма адекватно реагировать на требования внешней среды, получило название *дистресс-синдрома.* Дистресс, протекающий в наиболее крайних формах, называемых *гиперстрессом*, может парализовать волю человека, его интеллектуальную деятельность. Состояние дистресса соответствует третьей из выделенных Г. Селье стадий стрессового реагирования.

Поведение людей в таких случаях может быть различным. У одних может проявиться импульсивная, некотролируемая активность, у других возникает состояние ступора, заторможенности. В определенной степени такие реакции на гиперстресс обусловлены своеобразием типов высшей нервной деятельности.

Не следует избегать стресса. Большинству людей в равной мере не нравится и отсутствие стресса, и избыток его. Необходимо, как советуют психологи, тщательно изучив самого себя, обнаружить тот уровень стресса, при котором Вы чувствует себя наиболее комфортно.

Обычно выделяют следующие разновидности стресса (рис. 15.2).

Физиологический стресс является тотальной мобилизацией сил организма на поиск выхода из очень трудного, опасного положения, на приспособление к сверхсложным условиям. В ответ на экстремальную обстановку человек реагирует комплексом защитных реакций. При физиологическом стрессе организм человека отвечает не только защитной реакцией (изменением адаптивной активности), но и комплексной обобщенной реакцией, часто мало зависящей от специфики воздействующего раздражителя.

Психологический стресс подразделяется на стресс информационный и стресс эмоциональный.

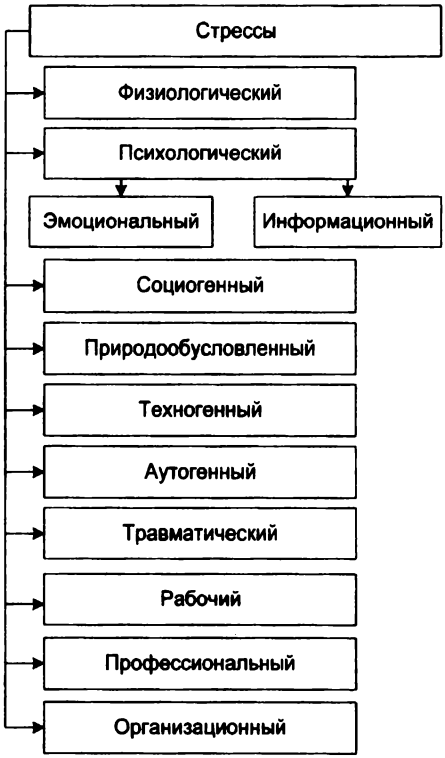


Рис. 15.2. Виды стрессов

Информационный стресс возникает в ситуациях информационных перегрузок, когда субъект не справляется с задачей, не успевает принимать верные решения в требуемом темпе.

Эмоциональный стресс появляется в ситуациях угрозы, опасности, обиды и др. При этом различные его формы: импульсивная, тормозная, генерализованная – приводят к изменениям в протекании психических процессов, эмоциональным сдвигам, трансформации мотивационной структуры деятельности, нарушениям двигательного и речевого поведения.

Социогенный стресс. Социальная действительность (политическая, экономическая, семейно-бытовая и т. п.) может явиться для человека мощным стрессогенным фактором. Социальными стрессорами могут служить конфликты социального и межличностного характера, утрата работы, препятствия на пути к достижению цели и т. п.

Природообусловленный стресс. Исключительно сильное стрессогенное воздействие на человека оказывают климатические и географические условия его жизнедеятельности, природные процессы, катаклизмы, катастрофы (ураганы, наводнения, землетрясении, извержения вулканов и т. п.).

Техногенный стресс обусловлен опасностью, идущей от техники, для жизни и деятельности людей.

Аутогенный стресс. Причиной стресса, стрессорами являются те или иные черты личности (обидчивость, мнительность, чувство неполноценности и т. д.).

Травматический стресс – это переживания нетипичного характера, результат особого взаимодействия человека со средой. При травматическом стрессе возможны проявления интенсивных негативных переживаний при столкновении человека с чем-то, напоминающим травматическое событие.

Рабочий стресс. Возникает из-за причин, связанных с работой – условий труда, места работы.

Профессиональный стресс связан со средствами, технологией, режимом осуществления той или иной профессиональной деятельности.

Организационный стресс. Возникает вследствие негативного влияния на работника особенностей той организации, в которой он трудится.

Три последних вида стресса близки между собой, но не синонимичны. Целесообразно использовать тот или иной из них в зависимости от того, какие именно факторы выходят на передний план. Однако в литературе, посвященнойо проблеме стресса, данные термины нередко используются как синонимы.

Под влиянием тех или иных стрессовых ситуаций или их совокупности у людей и возникают соответствующие психические стрессовые состояния. Диагностика и коррекция стрессовых состояний будут более осмысленными, предметными и успешными на общем фоне представлений о психических состояниях человека.

Психические состояния – это своеобразие функционирования психики человека в данный момент или в течение какого-то времени.

Эти состояния характеризуют определенный настрой психики человека, ту или иную функциональную готовность. Психические состояния

играют исключительно большую роль в жизнедеятельности человека, поскольку регулируют поведение и деятельность людей.

Под *стрессовыми состояниями* понимают различные состояния людей, которые возникают и развиваются у них в экстремальных условиях, обстоятельствах.

Стрессовые состояния (подъема, готовности, мобилизованности, апатии, страха, уныния и т. п.) могут иметь как личностный, так и групповой характер. В зависимости от уровня и степени выраженности стрессовых состояний они по-разному воздействуют на психические, физиологические и физические возможности человека: могут повышать либо, наоборот, снижать качество деятельности и поведения людей.

По характеру влияния на деятельность и поведение человека психические состояния могут быть *стеническими*, способствующими успешности действий, и *астеническими*, отрицательно влияющими на деятельность и ее результаты (таблица).

Стенические психические состояния личности: активность, подъем, энтузиазм, мобилизованность психики, уверенность, решимость и др.

Астенические психические состояния личности: пассивность, утомление, усталость, тревожность, страх, деморализованность, фобические состояния и др.

Объективные характеристики стресса[1]

Уровень анализа	Индивидуальное	Особенное	Общее
1	2	3	4
Социально-психологический	Снижение качественных и количественных показателей Срыв деятельности Сдвиг поведенческого реагирования к крайним точкам шкалы «возбуждение – торможение» Неадекватность поведения	Нарушение деятельности	Изменение поведения
Психологический	Расстройство всех видов памяти в различных сочетаниях Внимание рассеянное и легко отвлекаемое	Расстройства памяти, мышления, восприятия речи	Расстройства внимания

[1] См.: *Айсмонтас Б. Б.* Общая психология: схемы. М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2002. С. 205.

Окончание таблицы

1	2	3	4
	Мышление затрудненное или ускоренное Речевая затрудненность или активность Ускоренное переживание времени		
Физиологический	Двигательная скованность или беспокойство Изменение порога чувствительности в различных пределах Зевота, беспричинные слезы или смех, гиперемия или бледность лица, тремор пальцев, зуд тела и т.д.	Нарушение двигательной координации Расстройства сенсорики	Появление вегетативных реакций

Из всего этого следует, что стрессовые состояния могут быть как позитивными, носящими конструктивный характер, так и негативными, имеющими деструктивный характер (рис. 15.3).

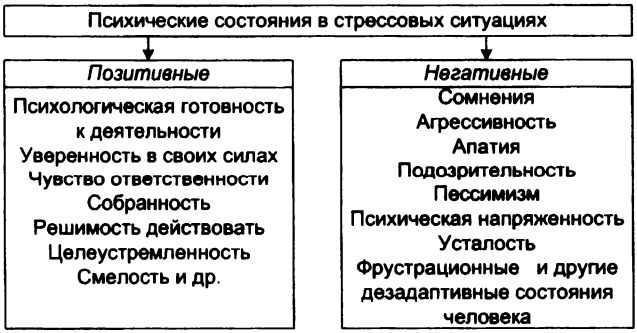


Рис. 15.3. Позитивные и негативные психические состояния в стрессовых ситуациях

Решающим фактором, определяющим механизмы формирования психических состояний у человека, в том числе и стрессовых, являются не только и даже не столько объективно существующая ситуация, степень ее опасности, сложности, трудности, новизны, неожиданности, сколько ее понимание и оценка человеком, субъективная, личная значимость, характер и отношение личности к этой ситуации.

Причины и источники стресса в организациях

Организационный стресс – психическое напряжение, связанное с преодолением несовершенства организационных условий труда, с высокими нагрузками при выполнении профессиональных обязанностей на рабочем месте в конкретной организационной структуре (в организации или в ее подразделении, фирме, корпорации), а также с поиском новых неординарных решений при форсмажорных обстоятельствах.

Иными словами, организационный стресс проявляется в напряжении адаптационных механизмов в ответ на определенную организационно-производственную ситуацию. Авторы книг по основам менеджмента выделяют следующие факторы, способные вызвать стресс: организационные[1], организационно-личностные[2], организационно-производственные (рис. 15.4).

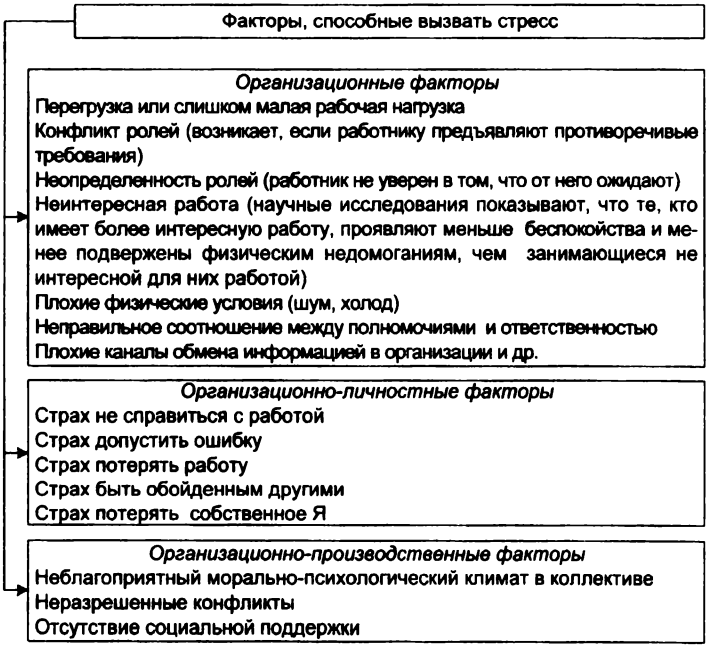


Рис. 15.4. Причины и источники организационного стресса

[1] *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Указ. соч. С. 546–547.
[2] *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 1990. С. 238–239.

Общим признаком и причиной организационного стресса выступает наличие внутреннего конфликта между требованиями со стороны организации, привлекательностью работы в ней, ожиданиями и реальными возможностями работника.

К перечисленным причинам можно добавить и другие, наносящие немалый урон стрессоустойчивости человека:

- нарушение чувства комфорта и безопасности труда;
- дефицит времени для завершения плановых заданий;
- трудные и ранее не знакомые производственные задачи;
- конфликты с вышестоящими руководителями, с подчиненными, потеря руководителем своего авторитета и управляющего влияния на коллектив;
- несправедливые наказания, незаслуженное осуждение или пристрастная критика, лишение вознаграждения;
- резкое нарушение обычной системы (порядка) работы и т. д.

Значимыми причинами организационного стресса выступают слабости руководства и неудовлетворительный психологический климат. В последнем случае нарушается профессиональная взаимоподдержка коллег. В результате ограничена возможность обсудить профессиональные проблемы, получить одобрение, поддержку и успокоение от осознания того, что коллеги переживают те же трудности.

К негативным последствиям организационных и профессиональных стрессов можно отнести:

- снижение трудовой мотивации и волевого контроля;
- текучесть кадров;
- увеличение числа несчастных случаев на производстве, повышение конфликтности в коллективе;
- снижение производительности;
- переживание депрессии и переутомления;
- переживание одиночества и неудовлетворенности жизнью и многие другие комплексные переживания, называемые стресс-синдромами.

Чем выше привлекательность работы в данной конкретной организации, чем больше уверенность в карьерном росте или стабильности и удовлетворенности профессиональной самореализацией и качеством жизни, которую обеспечивает работа, тем меньше вероятность переживания дистресса.

Руководитель должен знать, что профилактика стрессов должна начинаться с выяснения причин, их порождающих. Для этого важно не толь-

ко распознавать симптомы, являющиеся признаками нередко скрываемого стресса, у своих сотрудников, но и диагностировать такие состояния у себя самого. Различают три группы признаков стрессовых состояний: физические, психологические и поведенческие (рис. 15.5).

Рис. 15.5. Основные признаки стресса

Для специалиста любого профиля чрезвычайно важно знание специфики, истоков, путей, средств и способов нейтрализации одних и актуализации других психических состояний, так как именно успех в профессиональной деятельности во многом зависит именно от них. Важно помнить, что характер и степень проявления тех или иных психических состояний зависит не только от объективных условий, но и от субъективного восприятия, от физических, психических особенностей и состояний человека, от того, как складываются его отношения с окружающими людьми.

Оптимальный уровень рабочей напряженности, стимулирующий работников к профессиональному и личностному росту, способствует их лояльности по отношению к своей организации.

Профилактика стрессов в деловом общении

Стресс всегда опосредован когнитивной оценкой человеком физических требований, выдвигаемых в ситуации, и своих реальных возможностей (чем больше расхождение между ними, тем сильнее стресс). Для предотвращения реакций дистресса специалисты в области психологии управления рекомендуют приемы преодолевающего поведения, основанные на когнитивной активности:

- собрать достаточную информацию о возможности наступления стрессовых ситуаций;
- продумать способы предупреждения конкретных жизненных стрессов и опасностей, попытаться найти способы их смягчения;
- не пытаться в преддверии самого события делать поспешные умозаключения;
- стремиться изменить ситуацию, вызывающую стресс;
- понять и принять, что серьезные перемены – это неотъемлемая часть жизни;
- помнить, что стрессогенными жизненными ситуациями быстрее и лучше овладевают те, кто умеет использовать методы релаксации.

Руководителю вменяется в обязанность снижать уровень стресса у сотрудников и подчиненных. С другой стороны, и сам руководитель подвержен стрессу.

Для того чтобы минимизировать уровень стрессов в коллективе, не снижая при этом производительности, руководитель может воспользоваться следующими рекомендациями[1].

1. Почаще задумывайтесь над точностью оценки способностей и склонностей ваших сотрудников. Соответствие этим качествам объема и сложности порученных заданий – важное условие профилактики стрессов среди подчиненных.

2. Не пренебрегайте «бюрократией» т. е. четким определением функций, полномочий и пределов ответственности работника (этим можно предотвратить массу мелких конфликтов и взаимных обид).

3. Не раздражайтесь, если работник отказывается от полученного задания, лучше обсудите с ним основания отказа.

4. Как можно чаще демонстрируйте свое доверие и поддержку подчиненным (сотрудники, испытывающие значительный стресс, но чувству-

[1] Психология и этика делового общения. С. 280.

ющие поддержку руководства, меньше болеют в течение года, чем те, которые не ощущают ее).

5. Используйте стиль руководства, соответствующий конкретной производственной ситуации и особенностям состава сотрудников.

6. При неудачах сотрудников оценивайте в первую очередь обстоятельства, в которых действовал человек, а не его личные качества.

7. Не исключайте из арсенала средств общения с подчиненными компромиссы, извинения.

8. Запретите себе использовать сарказм, иронию, юмор, направленные на подчиненного.

9. Если возникла необходимость кого-то покритиковать, не упускайте из виду правил конструктивной и этичной критики.

10. Периодически задумывайтесь о способах снятия уже накопленных подчиненными стрессов. Держите в поле зрения проблемы отдыха сотрудников, возможности эмоциональной разрядки, развлечений и т. д.

Выполнение этих в принципе несложных рекомендаций позволит руководителям существенно повлиять на уровень стрессов в коллективе.

В свою очередь подчиненные, страдающие от стрессов на работе, в тех же целях, идя навстречу своему руководству, могут воспользоваться методами их минимизации[1].

1. Если Вас не устраивают условия и содержание труда, заработная плата, возможности продвижения по службе и прочие организационные факторы, постарайтесь тщательно проанализировать, насколько реальны возможности Вашей организации по улучшению этих параметров.

2. Обсудите Ваши проблемы с коллегами, руководством. Позаботьтесь при этом, чтобы не выглядеть обвинителем или жалующимся – Вы просто хотите решить рабочую проблему, которая, возможно, касается не только Вас.

3. Постарайтесь наладить эффективные деловые отношения с Вашим руководством. Оцените масштаб его проблем и помогите ему разобраться в Ваших. Руководители, как правило, нуждаются в «обратной связи», но не всегда в состоянии ее наладить.

4. Если Вы чувствуете, что объем поручаемой вам работы явно превышает Ваши возможности, найдите в себе силы сказать «нет». Позаботь-

[1] Там же. С. 281–282.

тесь при этом о взвешенном и тщательном обосновании своего отказа. Но не «захлопывайте двери»: объясните, что Вы не против новых заданий... если только Вам позволят освободиться от части старых.

5. Не стесняйтесь требовать от руководства и коллег полной ясности и определенности в сути поручаемых вам заданий.

6. Если возникает производственный «конфликт ролей» т. е. заведомая противоречивость предъявляемых Вам требований, не доводите дело до печального финала, когда придется оправдываться в невыполнении того или другого задания. Ставьте на обсуждение проблему несовместимости порученных Вам дел сразу, фокусируя внимание руководства на том, что в итоге пострадает дело, а не Вы лично.

7. При напряженной работе ищите возможность для кратковременного отключения и отдыха. Опыт показывает, что двух 10 – 15-минутных периодов расслабления в день вполне достаточно, чтобы сохранить высокую степень работоспособности.

8. Полезно помнить о том, что неудачи в работе редко бывают фатальными.

9. Обязательно разряжайте свои отрицательные эмоции, но в общественно приемлемых формах. Дайте себе любую физическую нагрузку (теннис, волейбол, бассейн).

10. Старайтесь не смешивать личные и служебные отношения.

Следует отметить, что стрессовая ситуация всегда уникальна (рекомендации по предупреждению стрессов в рабочих коллективах носят достаточно общий характер) и во многом определяется индивидуальностью подверженного стрессам человека (его темпераментом, характером, стилем поведения и пр.).

Целый ряд ученых, занимающихся проблемой стресса, отмечает, что большинство стрессов в жизни человека инициируются и воспроизводятся им самим.

Человек испытывает хронический неослабевающий стресс в следующих случаях:

- если постоянно попадает в одну или несколько непрекращающихся стрессовых ситуаций;
- тяжело преодолевает стрессовые межличностные отношения;
- выполняет неинтересную, скучную, раздражающую или иную неприятную и неблагодарную работу;
- испытывает постоянную нехватку времени, слишком много планирует сделать в течение короткого периода;

• задолго беспокоится по поводу потенциально возможных или наступающих событий;

• имеет пагубные для здоровья привычки (привык к пассивному отдыху, курит и др.);

• имеет трудности или предубеждения относительно общения с лицами другого пола;

• постоянно драматизирует события, воспринимает жизнь в черном цвете, у него отсутствует чувство юмора;

• постоянно обвиняет себя или других, склонен к обидам;

• принимает угнетающие или неблагодарные социальные роли или соглашается с ними;

• если воспринимает тяжелые или стрессовые ситуации пассивно, страдает молча, не ищет ресурсов их преодоления.

Как мы видим, один из путей к успеху в преодолении организационных стрессов заключен в общей жизненной стратегии человека, опирающейся на избранные базовые ценности и учитывающей особенности его личности.

Человек активно работает и отдыхает:

• если допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности;

• умеет отдохнуть и временно отстраниться и расслабиться;

• умеет отстаивать собственные права и потребности;

• устанавливает с другими отношения взаимного уважения, которые отличает низкий уровень стресса;

• тщательно выбирает друзей и имеет с ними одобряющие и спокойные отношения;

• выполняет интересную, благодарную и достойную работу, которая обеспечивает подлинное вознаграждение;

• сохраняет стимулирующую рабочую нагрузку, когда периоды перегрузки и кризисов уравновешиваются периодами «передышки»;

• добивается уравновешенности опасных событий полезными целями и положительными событиями, к которым следует стремиться;

• заботится о хорошей физической форме, правильно питается, не имеет вредных привычек и зависимостей от употребления алкоголя и курения;

• умеет найти удовольствие в деятельности, не чувствуя необходимости оправдываться или надевать «маски»;

• наслаждается жизнью в целом; может посмеяться над собой; имеет хорошо развитое чувство юмора;

• если эффективно распределяет время, хорошо планирует дела и умеет избегать напряженных ситуаций.

Одним из средств профилактики стресса являются специальные упражнения по созданию и поддержанию положительного эмоционального состояния. Очень полезным считается выполнение психорегулирующих упражнений: физзарядки, дыхательной гимнастики, лицевой гимнастики. Положительное воздействие на психику человека оказывает релаксация, которая рассматривается как проявление противострессового механизма и способствует защите от стресса и его вредных последствий, позволяет человеку восстановить внутреннее равновесие.

Индивидуальная стратегия и тактика стрессоустойчивого поведения

Стресс является необходимым жизненным явлением для человека. Он позволяет встретить возникшие трудности в состоянии «боевой готовности» и приспособиться к новым условиям. При повторении стрессоров человек приспосабливается к стрессу и стрессорные реакции ослабевают. Это может означать, что в определенных пределах можно тренировать стрессоустойчивость психики.

Стрессоустойчивость – это *способность* противодействовать воздействию стрессоров либо активно преобразовывая ситуацию, в которой они проявляются, либо приспосабливаясь к ней.

Под *ресурсами стрессоустойчивости* личности понимаются индивидуальные свойства и способности, обусловливающие психологическую устойчивость в стрессогенных ситуациях. Что следует понимать под человеческими ресурсами? Данный термин отражает представление о том, что человек – это важнейший ресурс организации, который наряду с другими (материальными, финансовыми, информационными и т. п.) во многом определяет ее конкурентоспособность. В настоящее время наиболее изученными являются такие ресурсы преодоления стресса, как личностный, информационный и материальный[1].

Личностные ресурсы:

• активная мотивация преодоления, отношение к стрессам как к возможности приобрести личный опыт и средству личностного роста;

---

[1] *Водопьянов Н. Е.* Синдром выгорания: диагностика и профилактика. СПб.: Питер, 2005. С. 258–259.

• сила Я-концепции, самоуважение, самооценка, собственная значимость, самодостаточность;

• активная жизненная установка: чем активнее отношение к жизни, тем больше психологическая устойчивость в стрессовых ситуациях;

• позитивность и рациональность мышления;

• эмоционально-волевые качества;

• физические ресурсы (состояние здоровья и отношение к нему как к ценности).

Информационные и инструментальные ресурсы:

• способность контролировать ситуацию (степень ее воздействия на человека оценивается адекватно);

• использование методов или способов достижения желаемых целей (мастерство, способность, успешность);

• способность к адаптации, интерактивные техники изменения себя, окружающей ситуации, информационная активность и деятельность по преобразованию ситуации взаимодействия личности и стресс-ситуации;

• способность к когнитивной структуризации и осмыслению ситуации.

Материальные ресурсы связаны:

• с высоким уровнем материального дохода и материальных условий, позволяющих восстанавливать первичные физиологические потребности;

• безопасностью жизни;

• стабильностью оплаты труда;

• с хорошими «гигиеническими» факторами труда и жизнедеятельности.

Методика 1
«Диагностика типов реагирования на стресс»[1]

Индивидуальные различия по отношению к стрессу во многом обусловлены своеобразными личностными особенностями человека. Выделяют шесть диспозиционных типов личности, которые поразному реагируют на стресс.

Шаг 1. Инструкция

Определите, к какому типу Вы себя относите.

1. *Честолюбивый тип.* К этому типу относятся люди с сильной потребностью достижения и успеха. В основном это менеджеры, которые энергичны, подвижны, доминантны, агрессивны и ориентированы на дело. Причинами стресса для них становятся перегрузки, большая интенсивность деятельности и межличностных отношений. Основные симптомы стресса: бессонница, высокое кровяное давление, проблемы с сердцем, чрезмерное курение и потребление алкоголя.

2. *Спокойный тип.* К нему относятся безмятежные, спокойные люди: они ориентированы на прошлое, мечтательны и малоактивны, соблюдают баланс между работой и домом, отличаются низкой уязвимостью к стрессу. Причинами стресса могут стать или другие люди, или требования профессиональной жизни, которые нарушают размеренное течение жизни.

3. *Совестливый тип.* К этому типу относятся люди мелочные, дотошные, педантичные, тщательные, догматичные и стабильные, консервативные и обязательные. Они верят авторитетам и подчиняются традициям. Причинами стресса для них оказываются в первую очередь другие люди, которые нарушают их планы и стереотипы поведения. Им свойственна средняя степень уязвимости по отношению к стрессу. Но они очень чувствительны к изменениям их привычной жизнедеятельности.

4. *Неотстаивающий тип.* К данному типу принадлежат люди, которые не могут постоять за себя и отстоять свои права. Такие люди стремятся угождать другим и избегать межличностных конфликтов, боятся конфронтации

[1] *Мельник Ю.* Управление стрессами // Упр. персоналом. 2000. № 3. С. 20–21.

и проблемных отношений с другими. Вообще испытывают напряжение на почве межличностных отношений, что и служит частой причиной стресса.

5. *Жизнелюбивый тип.* Люди, относящиеся к этому типу, жизнелюбивые, сильные, энергичные; живут полноценной жизнью, жаждут новых событий и впечатлений; импульсивные и рискованные; для них характерна частая смена интересов. Причинами стресса для людей этого типа выступает рутинная скучная работа и чрезмерное внутренее напряжение, которое существенно повышает уязвимость к стрессу.

6. *Тревожный тип.* Люди, принадлежащие к данному типу, отличаются высокой уязвимостью к стрессу, испытывают беспокойство по поводу возможных неудач, ориентированы на будущее и чрезмерно рефлексируют, характеризуются высоким внутренним напряжением при низкой самооценке. Причинами стресса для тревожного типа личности оказываются ответственная работа и резкие изменения в жизни.

Данные личностные типы характеризуются теми или иными диспозициями и установками по отношению к жизни, работе, здоровью и, в связи с этим, различаются по степени уязвимости и глубине переживания стресса.

Методика 2
Тест « Шкала психологического стресса»[1]

Тест позволяет измерить стрессовые ощущения по соматическим, поведенческим и эмоциональным признакам.

Шаг 1. Инструкция

Дайте оценку своему (Вашему) общему состоянию. После каждого высказывания обведите число от 1 до 8, которое наиболее четко выражает Ваше состояние в последние дни (4 – 5 дней). Здесь нет неправильных или ошибочных ответов.

Баллы означают: 1 – никогда; 5 – иногда;

2 – крайне редко; 6 – часто;

3 – очень редко; 7 – очень часто;

4 – редко; 8 – постоянно.

[1] *Водопьянов Н. Е.* Указ соч. С. 25–26.

Бланк ответов

№ п/п	Высказывание	Баллы
1	Я напряжен и взволнован (взвинчен)	1 2 3 4 5 6 7 8
2	У меня ком в горле, и (или) я ощущаю сухость во рту	1 2 3 4 5 6 7 8
3	Я перегружен работой. Мне совсем не хватает времени	1 2 3 4 5 6 7 8
4	Я проглатываю пищу или забываю поесть	1 2 3 4 5 6 7 8
5	Я обдумываю свои идеи снова и снова; я меняю свои планы; мои мысли постоянно повторяются	1 2 3 4 5 6 7 8
6	Я чувствую себя одиноким, изолированным и непонятым	1 2 3 4 5 6 7 8
7	Я страдаю от физического недомогания; у меня болит голова, напряжены мышцы шеи, боли в спине, спазмы в желудке	1 2 3 4 5 6 7 8
8	Я поглощен мыслями, измучен или обеспокоен	1 2 3 4 5 6 7 8
9	Меня внезапно бросает то в жар, то в холод	1 2 3 4 5 6 7 8
10	Я забываю о встречах или делах, которые должен сделать	1 2 3 4 5 6 7 8
11	Я легко могу заплакать	1 2 3 4 5 6 7 8
12	Я чувствую себя уставшим	1 2 3 4 5 6 7 8
13	Я крепко стискиваю зубы	1 2 3 4 5 6 7 8
14	Я спокоен	1 2 3 4 5 6 7 8
15	Мне тяжело дышать, и (или) у меня внезапно перехватывает дыхание	1 2 3 4 5 6 7 8
16	Я имею проблемы с пищеварением и с кишечником (боли, колики, расстройства или запоры)	1 2 3 4 5 6 7 8
17	Я взволнован, обеспокоен, смущен	1 2 3 4 5 6 7 8
18	Я легко пугаюсь; шум или шорох заставляет меня вздрагивать	1 2 3 4 5 6 7 8
19	Мне необходимо более получаса для того, чтобы уснуть	1 2 3 4 5 6 7 8
20	Я сбит с толку; мои мысли спутаны; мне не хватает сосредоточенности и я не могу сконцентрировать внимание	1 2 3 4 5 6 7 8
21	У меня усталый вид; мешки или круги под глазами	1 2 3 4 5 6 7 8
22	Я чувствую тяжесть на моих плечах	1 2 3 4 5 6 7 8
23	Я встревожен. Мне необходимо постоянно двигаться; я не могу устоять на одном месте	1 2 3 4 5 6 7 8
24	Мне трудно контролировать свои поступки, эмоции, настроение или жесты	1 2 3 4 5 6 7 8
25	Я напряжен	1 2 3 4 5 6 7 8

Шаг 2. Обработка и интерпретация результатов

Подсчитайте сумму баллов по всем вопросам. Чем она больше, тем выше уровень Вашего стресса.

Шкала оценок:

меньше 99 баллов – низкий уровень стресса;

100 – 125 баллов – средний уровень стресса;

больше 125 баллов – высокий уровень стресса.

Тренинговые упражнения[1]

Для снижения стресса, как считают специалисты, весьма эффективными являются различные дыхательные упражнения. Так, например, чтобы снять излишнее возбуждение, психологи рекомендуют использовать упражнения с длительной задержкой дыхания, что приводит к возбуждению дыхательного центра в продолговатом мозгу (по механизму отрицательной индукции усиливает торможение в коре головного мозга). Снижения напряженности и повышения психологической устойчивости можно достичь, по мнению специалистов, с помощью позитивных образов (памяти или воображения) или репродукции (воспроизведения) положительных переживаний (комфорта, успешности и т. д.). К таким состояниям относятся воспроизведение приятных воспоминаний, сюжетных образов, содержащих в себе позитивный заряд и способных изменить эмоциональное настроение. Однако, чтобы использовать данный прием, необходимо создать в своей памяти «банк положительных эмоций», сюжетные образы ситуаций, соотносимые с яркими эмоциями и переживаниями радости, успеха и душевного благополучия. Для того, чтобы отвлечься от стрессовых обстоятельств, человеку необходимо уметь быстро переключиться на приятную воображаемую ситуацию или вспомнить благоприятный эпизод из прошлого и воспроизвести в памяти все сопутствующие этому ощущения – физические, зрительные, слуховые и т. д.

Упражнение «Управление нервно-психической напряженностью и настроением»

Дыхательные упражнения, предполагающие задержку дыхания, выполняются сидя, стоя и лежа.

Упражнение 1. Сделать глубокий вдох, задержать дыхание (5–6 с), напрячь мышцы тела, затем медленный выдох и расслабление всех мышц.

---

[1] *Водопьянов Н. Е.* Указ. соч. С. 277–284.

Повторить 9–10 раз, стараясь с каждым разом увеличивать время задержки дыхания, выдоха и расслабления.

Упражнение 2. Сделать медленный и глубокий вдох, напрягая мышцы Пауза – 2–3 с, затем быстрый выдох и стремительное расслабление всех мышц. Выполнять 2–3 мин.

Для снятия напряженности можно также использовать сжимание и разжимание пальцев, вращение расслабленными кистями, стопами, плечами, головой, микронапряжение отдельных мышечных групп, всевозможные упражнения на расслабление мышц лица.

Если Вы испытываете вялость, у Вас пониженный мышечный и психический тонус, то для активизации психофизического состояния можно использовать следующий прием: при вдохе максимально расслабить все мышцы, в особенности лица, рук, плечевого пояса, далее сделать «форсированный» (короткий, резкий) выдох с сильным и быстрым напряжением мышц тела, после чего расслабиться.

Упражнение «Управление психическим состоянием с помощью переключения внимания»

Внимание – важнейшее условие успешного выполнения любого вида деятельности. Внимание обеспечивает точность и полноту восприятия, способность избирательного извлечения из памяти нужной информации, выделение главного и существенного, принятие правильных решений. Также оно регулирует протекание всех психических процессов и сознательное поведение человека. Именно поэтому тренировка внимания необходима для укрепления памяти, внешнего и внутреннего контроля, для развития способностей психической саморегуляции, в том числе и управления стрессовыми состояниями.

Упражнения на внимание не требуют сложного инвентаря или специального помещения. Их можно выполнять наедине с собой в любое время дня, лишь была бы возможность немного помолчать и погрузиться в свои мысли. Объектом внимания выступают ваше тело или предметы, находящиеся на близком или достаточно отдаленном от вас расстоянии.

Упражнение «Пальцы»

Упражнение обычно проводится в группе, но может использоваться и для индивидуальной тренировки.

Участники группы располагаются в креслах, образуя круг. Для выполнения упражнения надо руки положить на колени, переплести пальцы, оставив при этом большие пальцы свободными. По общей (в групповом

варианте) или собственной команде начните медленное вращение большими пальцами рук, один вокруг другого с постоянной скоростью в одном направлении. Следите за тем, чтобы пальцы не касались друг друга. Отвлекитесь от всего постороннего, сосредоточьте внимание на этом движении. По команде «стоп» прекратите движение. Длительность 5–15 мин. После упражнения проанализируйте свои ощущения.

Упражнение «Фокусировка»

Удобно расположитесь в кресле, глаза открыты или закрыты. По команде «тихо» сконцентрируйте внимание в течение 10–20 с на какой-либо точке или части своего тела. Затем перенесите внимание на другую, ближайшую к ней часть, точку. Например, последовательно сосредоточивайтесь на руке, пальце и др. Упражнение помогает научиться управлять вниманием и развивает самоконтроль.

Упражнение «Зеркало»

Сядьте перед зеркалом прямо, без напряжения. Дышите равномерно. На зеркале мысленно отметьте точку на уровне бровей. Сосредоточьте внимание на ней, смотрите на точку не мигая, прямо, не напрягая мышц лица. При появлении потребности моргать следует отдохнуть, направляя взгляд вдаль. После долгой сосредоточенности на точке изображение лица в зеркале начинает расплываться. Закройте глаза и в мыслях образно воспроизведите картины природы, представьте себя здоровым и жизнерадостным.

Упражнение «Репродукция положительных эмоций»

Данное упражнение помогает обратиться к своим внутренним психоэнергетическим ресурсам для восстановления психологической «свежести», состояния «обновления».

Сядьте в удобное положение, закройте глаза и расслабьтесь. Дышите ровно и спокойно. Представьте пейзаж или ситуацию, которая связана у вас с положительными эмоциями, ощущением психологического комфорта, например прогулку по тенистому саду, тихую лесную поляну, купание в море, отдых на теплом песке пляжа и т. п. Иными словами, достаньте из «банка положительных воспоминаний» то, что действует на вас успокаивающим образом. На этом фоне произнесите любую выбранную вами фразу, которая характеризует аутогенную тренировку:

• «Я совершенно спокоен...» (Вспомните чувство приятного покоя, когда-либо Вами испытанного);

• «Меня ничто не тревожит...» (Вспомните чувство безмятежного покоя или умиротворения);

• «Все мои мышцы приятно расслаблены для отдыха...» (Почувствуйте это расслабление, удобная поза должна способствовать этому);

• «Все мое тело полностью отдыхает...» (Вспомните чувство приятного отдыха и расслабления, когда Вы лежите в теплой ванне);

• «Я совершенно спокоен...» (Думать о покое и отдыхе).

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое стресс?

2. Что понимается под физиологическим, психологическим и социально-психологическим (поведенческим) стрессом?

3. Раскройте основные стадии развития стресса по Г. Селье.

4. Проанализируйте основные причины и источники стресса.

5. Какие разновидности психических состояний человека Вы знаете?

6. Проанализируйте основные источники стресса на работе.

7. Дайте характеристику наиболее типичных стрессовых состояний человека. Покажите особенности влияния стрессовых ситуаций на эффективность профессиональной деятельности специалиста.

8. Раскройте основные задачи психологической подготовки специалиста как условия повышение его стрессоустойчивости.

9. Раскройте содержание основных правил повышения психологической защищенности руководителя и специалиста от негативного влияния стрессовых обстоятельств.

Список рекомендуемой литературы

Водопьянов Н. Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика [Текст] / Н. Е. Водопьянов, Е. С. Старченкова. СПб.: Питер, 2005. 336 с.

Лупьян Я. А. Барьеры общения, конфликты, стресс... [Текст] / Я. А. Лупьян. Ростов н/Д: Луч, 1991. 222 с.

Рейнуотер Дж. Это в ваших силах. Как стать собственным психотерапевтом [Текст] / Дж. Рейнуотер: пер. с англ.; общ. ред. и послесл. Ф. Е. Василюка. М.: Прогресс, 1992. 238 с.

Селье Г. Стресс без дистресса [Текст] / Г. Селье. М.: Прогресс, 1997. 129 с.

Семке В. Я. Умейте властвовать собой [Текст] / В. Я. Семке. Новосибирск: Наука, 1991. 233 с.

Библиографический список

Абалакина М. А. Анатомия взаимопонимания [Текст] / М. А. Абалакина. М.: Знание, 1990. 64 с.

Аверченко Л. К. Практическая имиджелогия [Текст]: учеб. пособие / Л. К. Аверченко. Новосибирск: СибАГС, 2001. 200 с.

Айви А. Лицом к лицу [Текст]: практ. пособие для освоения приемов и навыков делового общения / А. Айви. Новосибирск: ЭКОР, 1994. 121 с.

Алехина И. Я. Имидж и этикет в бизнесе [Текст] / И. Я. Алехина. М.: Дело, 2005. 112 с.

Андреев В. И. Конфликтология: Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов [Текст] / В. И. Андреев. М.: Нар. образование, 1995. 128 с.

Андреев В. И. Деловая риторика. Практический курс для творческого саморазвития делового общения, полемического и ораторского мастерства [Текст] / В. И. Андреев. Казань: Изд-во Казан. ун-та, 1993. 250 с.

Андреева Г. М. Психология социального познания [Текст] / Г. М. Андреева. М.: Аспект Пресс, 2000. 288 с.

Андреева Г. М. Социальная психология [Текст] / Г. М. Андреева. М.: Аспект Пресс, 1999. 375 с.

Анцупов А. Я. Конфликтология [Текст] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. М.: ЮНИТИ, 2002. 551 с.

Баева О. А. Ораторское искусство и деловое общение [Текст] / О. А. Баева. М.: Новое знание, 2003. 367 с.

Бакирова Г. Х. Тренинг управления персоналом [Текст] / Г. Х. Бакирова. СПб.: Речь, 2006. 400 с.

Батаршев А. В. Психология личности и общения [Текст] / А. В. Батаршев. М.: ВЛАДОС, 2003. 248 с.

Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры [Текст] / Э. Берн. Минск: Попурри, 1998. 507 с.

Бодалев А. А. Восприятие и понимание человека человеком [Текст] / А. А. Бодалев. М.: Изд-во Моск. гос. ун-та, 1982. 199 с.

Бодалев А. А. Психология межличностного общения [Текст] / А. А. Бодалев. Рязань: Изд-во РВШ МВД РФ, 1994. 89 с.

Бодалев А. А. Личность и общение [Текст] / А. А. Бодалев. М.: Педагогика, 1983. 271 с.

Бороздина Г. В. Психология делового общения [Текст] / Г. В. Бороздина. М.: Инфра-М, 2005. 295 с.

Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений [Текст]: учеб. пособие / Р. Н. Ботавина. М.: Финансы и статистика, 2001. 208 с.

Браим И. Н. Этика делового общения [Текст] / И. Н. Браим. Минск: ИП «Экоперспектива», 2000. 174 с.

Браун Л. Имидж – путь к успеху [Текст] / Л. Браун. СПб.: Питер Пресс, 1996. 283 с.

Бройнинг Г. Руководство по ведению переговоров [Текст] / Г. Бройнинг. М.: ИНФРА-М, 1996. 111 с.

Вечер Л. С. Секреты делового общения [Текст] / Л. С. Вечер. Минск: Вышэйш. шк., 1996. 367 с.

Вилсон Г. Язык жестов [Текст] / Г. Вилсон, К. Маккафлин. СПб.: Питер, 2000. 224 с.

Власова Н. М. ...И проснешься боссом [Текст]: справ. по психологии упр.: в 3 ч. / Н. М. Власова. М.: Инфра-М, 1994. Ч. 1. 214 с. Ч. 2. 200 с. Ч. 3. 240 с.

Водопьянов Н. Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика [Текст] / Н. Е. Водопьянов, Е. С. Старченкова. СПб.: Питер, 2005. 336 с.

Войкунский А. Я говорю, мы говорим: очерки о человеческом общении [Текст] / А. Войкунский. М.: Знание, 1990. 240 с.

Волгин Б. В. Деловые совещания [Текст] / Б. В. Волгин. М.: Деловая мысль, 1998. 121 с.

Ворожейкин И. Е. Конфликтология [Текст]: учеб. / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. М.: Инфра-М, 2003. 238 с.

Гойхман О. Я. Основы речевой коммуникации [Текст] / О. Я. Гойхман, Т. М. Надеина. М.: Инфра-М, 2003. 269 с.

Гришина Н. Психология конфликта [Текст] / Н. Гришина. СПб.: Питер, 2000. 464 с.

Данкел Ж. Деловой этикет [Текст] / Ж. Данкел. Ростов н/Д.: Феникс, 1997. 317с.

Дебольский М. Психология делового общения [Текст] / М. Дебольский. М.: ПРИОР, 1992. 256 с.

Денни Р. Есть контакт! Приемы деловых коммуникаций [Текст] / Р. Денни. СПб.: Питер, 2002. 128 с.

Джеймс М. Рожденные выигрывать: трансакционный анализ с гештальт-упражнениями [Текст] / М. Джеймс, Д. Джонгвард. М.: Прогресс, 1995. 332 с.

Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы [Текст] / П. Друкер. М.: Совмест. предприятие «Бук Чембэр Интернэшнл», 1992. 349 с.

Душкина М. Р. Психология влияния: деловое общение [Текст] / М. Р. Душкина. СПб.: Питер, 2004. 224 с.

Дэна Д. Преодоление разногласий [Текст] / Д. Дэна. – СПб.: АОЗТ «Ин-т личности»: АОЗТ «Ленато»; М.: ИЧП «Палантир», 1994. 138 с.

Егидес А. П. Лабиринты общения [Текст] / А. П. Егидес. М.: Филинъ, 1999. 386 с.

Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии [Текст] / С. М. Емельянов. СПб.: Питер, 2001. 368 с.

Жуков Ю. М. Эффективность делового общения [Текст] / Ю. М. Жуков. М.: Знание, 1998. 64 с.

Зимбардо Ф. Застенчивость: что это такое и как с ней справляться [Текст] / Ф. Зимбардо. СПб.: Питер Пресс, 1996. 256 с.

Калтунова М. В. Язык и деловое общение: норма, риторика, этикет [Текст]: учеб. пособие / М. В. Калтунова. М.: Экон. лит., 1999. 208 с.

Калтунова М. В. Язык делового общения [Текст] / М. В. Калтунова. М.: Экономика, 2000. 201 с.

Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично [Текст] / Д. Карнеги: пер. с англ. М.: Прогресс, 1992. 707 с.

Кибанов А. Я. Этика деловых отношений [Текст] / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. М.: Инфра- М, 2002. 367 с.

Ковальчук А. С. Основы имиджелогии и делового общения [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / А. С. Ковальчук. Ростов н/Д: Феникс, 2004. 256 с.

Конфликтология [Текст]: хрестоматия / сост. Н. И. Леонов. М.: Моск. психол.-соц. ин-т; Воронеж: Изд-во «МОДЭК», 2005. 368 с.

Корнелиус Х. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты [Текст] / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. М.: АО «Стрингер», 1992. 116 с.

Кохтев Н. Н. Основы ораторской речи [Текст] / Н. Н. Кохтев. М.: Изд-во Моск. гос. ун-та, 1992. 238 с.

Крижанская Ю. С. Грамматика общения [Текст] / Ю. С. Крижанская, В. П. Третьяков; Ленингр. гос. ун-т. Л., 1990. 208 с.

Кричевский Р. Л. Если вы – руководитель [Текст] / Р. Л. Кричевский. М.: Дело, 1993. 348 с.

Кричевский Р. Л. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты [Текст] / Р. Л. Кричевский. Е. М. Дубовская. М.: Изд-во Моск. гос. ун-та, 1991. 205 с.

Кузин Ф. А. Культура делового общения [Текст] / Ф. А. Кузин. М.: Ось-89, 1997. 239 с.

Кузин Ф. А. Имидж бизнесмена [Текст]: практ. пособие / Ф. А. Кузин. М.: Ось-89, 1996. 303 с.

Кукушкин В. С. Психология делового общения [Текст]: учеб. пособие / В. С. Кукушкин. М.: ИКЦ «Март»; Ростов н/Д: Изд. центр «Март», 2003. 368 с.

Кукушкин В. С. Деловой этикет [Текст]: учеб. пособие / В. С. Кукушкин. Ростов н/Д: Изд. центр «Март», 2005. 288 с.

Культура устной и письменной речи делового человека [Текст]: практикум. М.: Флинта: Наука, 1997. 159 с.

Куницына В. Н. Межличностное общение [Текст] / В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша. СПб.: Питер, 2001. 423 с.

Курбатов В. И. Стратегия делового успеха [Текст] / В. И. Курбатов. Ростов н/Д: Феникс, 1995. 415 с.

Лабунская В. А. Невербальное поведение [Текст] / В. А. Лабунская. Ростов-н/Д.: Изд-во Рост. ун-та, 1986. 135 с.

Лебедева М. М. Уметь вести переговоры [Текст] / М. М. Лебедева. М.: Страховое о-во «Анкил», 1991. 70 с.

Лебедева М. М. Вам предстоят переговоры [Текст] / М. М. Лебедева. М.: Экономика, 1993. 155 с.

Леонов Н. И. Психология делового общения [Текст] / Н. И. Леонов. М.: Моск. психол.-соц. ин-т; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2002. 216 с.

Линчевский Э. Э. Контакты и конфликты [Текст] / Э. Э. Линчевский. М.: Экономика, 2000. 259 с.

Лисенкова Л. Ф. Психология и этика деловых отношений [Текст]: учеб. пособие / Л. Ф. Лисенкова; Ин-т практ. психологии. М., 1998. 336 с.

Лупьян Я. А. Барьеры общения, конфликты, стресс... [Текст] / Я. А. Лупьян. Ростов н/Д: Луч, 1991. 222 с.

Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе [Текст] / Р. Д. Льюис. М.: Дело, 1999. 439 с.

Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации [Текст] / У. Мастенбрук. М.: Инфра-М, 1996. 256 с.

Меграбян А. Психодиагностика невербального поведения [Текст] / А. Меграбян. СПб.: Речь, 2001. 253 с.

Межличностное восприятие в группе [Текст] / под ред. Г. М. Андреевой, А. И. Донцова. М.: Изд-во Моск. гос. ун-та, 1981. 294 с.

Мелибруда Е. Я – ты – мы: Психологические возможности улучшения общения [Текст] / Е. Я. Мелибруда: пер. с пол. М.: Прогресс, 1986. 254 с.

Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 1992. 175 с.

Митрошенков Л. А. Эффективные переговоры [Текст] / Л. А. Митрошенков. М.: Инфра-М: Весь мир, 2000. 277 с.

Михайличенко Н. А. Риторика [Текст] / Н. А. Михайличенко. М.: Новая шк., 1994. 95 с.

Михненко П. А. Как я учился деловому общению [Текст] / П. А. Михненко. М.: НТ Пресс, 2005. 246 с.

Мокшанцев Р. И. Психология переговоров [Текст] / Р. И. Мокшанцев. М.: Инфра-М, 2002. 352 с.

Морева Н. А. Тренинг педагогического общения [Текст]: учеб. пособие для вузов / Н. А. Морева. М.: Просвещение, 2003. 304 с.

Морозов А. В. Деловая психология [Текст] / А. В. Морозов. М.: Акад. проект, 2005. 135 с.

Ниренберг Г. Читать человека – как книгу [Текст] / Г. Ниренберг, Дж. Калеро. Баку: Сада, 1992. 176 с.

Панасюк А. Ю. Управленческое общение: практические советы [Текст] / А. Ю. Панасюк. М.: Экономика, 1990. 112 с.

Панкратов В. Н. Защита от психологического манипулирования: практическое руководство [Текст] / В. Н. Панкратов; Ин-т психотерапии. М., 2004. 205 с.

Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности [Текст] / А. П. Панфилова. СПб.: Знание, 2004. 494 с.

Петровская Л. А. Компетентность в общении [Текст] / Л. А. Петровская. М.: Изд-во Моск. гос. ун-та, 1989. 216 с.

Петрунин Ю. Ю. Этика бизнеса [Текст] / Ю. Ю. Петрунин, В. К. Борисов. М.: Дело, 2000. 280 с.

Пиз А. Язык телодвижений: как читать мысли людей по их жестам [Текст] / А. Пиз. М.: ЭКСМО-Пресс, 2000. 272 с.

Поваляева М. А. Психология и этика делового общения [Текст] / М. А. Поваляева. Ростов н/Д: Феникс, 2004. 352 с.

Психология и этика делового общения [Текст] / под ред. В. Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 415 с.

Рутман Э. М. Как преодолеть стресс [Текст] / Э. М. Рутман. М.: ТП, 2000. 154 с.

Рюкле Х. Ваше тайное оружие в общении: мимика, жест, движение [Текст] / Х. Рюкле. М.: Интерэксперт, 1996. 227 с.

Самыгин С. И. Психология управления [Текст]: учеб. пособие / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. Ростов н/Д: Феникс, 1997. 512 с.

Селье Г. Стресс без дистресса [Текст] / Г. Селье. М.: Прогресс, 1997. 129 с.

Семке В. Я. Умейте властвовать собой [Текст] / В. Я. Семке. Новосибирск: Наука, 1991. 233 с.

Скотт Д. Г. Способы разрешения конфликтов [Текст] / Д. Г. Скотт. Киев: Изд. о-во «Верзилин и К, ЛДТ», 1991. 208 с.

Слемнев М. А. Диалектика спора [Текст] / М. А. Слемнев, В. Н. Васильков. Минск: Университетское, 1990. 222 с.

Снелл Ф. Искусство делового общения [Текст] / Ф. Снелл. М.: Знание, 1990. 61 с.

Соловьев Э. Я. Современный этикет. Деловой и международный протокол [Текст] / Э. Я. Соловьев. М.: Ось-89, 2000. 208 с.

Сопер П. Л. Основы искусства речи. Книга о науке убеждать [Текст] / П. Л. Сопер. Ростов н/Д: Феникс, 1998. 446 с.

Стешов А. В. Как победить в споре: О культуре полемики [Текст] / А. В. Стешов. Л.: Лениздат, 1991. 191 с.

Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления [Текст] / Л. Д. Столяренко. Ростов н/Д: Феникс, 2005. 416 с.

Столяренко Л. Д. Психология и этика деловых отношений [Текст] / Л. Д. Столяренко. Ростов н/Д: Феникс, 2003. 512 с.

Тимофеев М. И. Деловое общение [Текст] / М. И. Тимофеев. М.: РИОР, 2006. 125 с.

Тимченко Н. М. Тайны успеха делового общения [Текст] / Н. М. Тимченко. СПб.: СПбГУП, 1995. 253 с.

Толстых А. В. Наедине со всеми: о психологии общения [Текст] / А. В. Толстых. Минск: Полымя, 1990. 207 с.

Фаст Дж. Язык тела [Текст] / Дж. Фаст. М.: Вече: Версей: АСТ, 1995. 431 с.

Фишер Р. Подготовка к переговорам [Текст] / Р. Фишер, Д. Эртель. М.: Филинъ, 1996. 230 с.

Фишер Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражения [Текст] / Р. Фишер, У. Юри. Минск: Парадокс, 1995. 448 с.

Фомин Ю. А. Психология делового общения [Текст] / Ю. А. Фомин. Минск: Амалфея, 2000. 384 с.

Честара Д. Деловой этикет [Текст] / Д. Честара. М.: Гранд: Фаир, 1999. 334 с.

Харрис Т. Я. Я – благополучен – ты благополучен [Текст] / Т. Я. Харрис. Н. Новгород: Фонд ментал. здоровья, 1993. 285 с.

Хлопова Т. И. Протокол и этикет для деловых людей [Текст] / Т. И. Хлопова, М. М. Лебедева. М.: АНКИЛ, 1994. 207 с.

Швальбе Б. Личность. Карьера. Успех [Текст] / Б. Швальбе, Х. Швальбе. М.: Прогресс, 1993. 240 с.

Шейнов В. П. Психология и этика делового контакта [Текст] / В. П. Шейнов. Минск: Амалфея, 1997. 382 с.

Шейнов В. П. Как управлять другими, как управлять собой [Текст] / В. П. Шейнов. Минск: Амалфея, 1996. 368 с.

Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение [Текст] / В. П. Шейнов. Минск: Амалфея, 1997. 287 с.

Шепель В. М. Имиджелогия: Секреты личного обаяния [Текст] / В. М. Шепель. М.: Культура и спорт: ЮНИТИ, 1994. 320 с.

Шмидт Р. Искусство общения [Текст] / Р. Шмидт. М.: Интер-эксперт, 1992. 77 с.

Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор [Текст] / Э. Шостром. Минск; М.: ТПЦ «Полифакт»: Моск. изд. группа, 1992. 127 с.

Приложение

Бланк подготовки совещания[1]

Тема совещания_____

Цель совещания_____

Повестка дня: 1._____

2._____

3._____

Дата, время начала и окончания совещания_____

Место проведения совещания_____

Оборудование и материалы_____

Организатор совещания_____

План мероприятий по подготовке совещания

№	Мероприятие	Исполнитель	Срок исполнения
1	Определение цели и повестки дня		
2	Формирование состава участников		
3	Предварительный анализ проблемы		
4	Формирование тем докладов и сообщений		
5	Подготовка докладов и сообщений		
6	Подготовка и рассылка информационных бюллетеней		

Рабочие органы совещания

№	Обязанности	Фамилия и инициалы	Подразделение	Должность
1	Президиум			
2	Секретариат			
3	Технический персонал			

Состав участников совещания

№	Фамилия и инициалы	Подразделение	Должность	Обязанности	Примечания
1					
2	и т. д.				

Регламент совещания

№	Этап	Время	Исполнитель	Примечания
1	Вступительное слово руководителя			
2	Доклад руководителя, принятие повестки и регламента			
3	Доклады участников, вопросы и ответы на них			
4	Обсуждение докладов			
5	Зачитывание проекта решения и его принятие			
6	Дополнительные выступления, информирование			
7	Закрытие совещания			

[1] *Михненко П. А.* Как я учился деловому общению. М.: НТ Пресс, 2005. С. 216.

Оглавление

Введение ... 3

Раздел I. ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ ... 5

Глава 1. Общение и его типология ... 6

Вопросы для самоконтроля ... 25
Список рекомендуемой литературы ... 25

Глава 2. Общение как обмен информацией. Коммуникативная сторона общения ... 26

Вопросы для самоконтроля ... 56
Список рекомендуемой литературы ... 56

Глава 3. Общение как межличностное взаимодействие. Интерактивная сторона общения ... 57

Вопросы для самоконтроля ... 82
Список рекомендуемой литературы ... 82

Глава 4. Общение как познание людьми друг друга. Перцептивная сторона общения ... 83

Вопросы для самоконтроля ... 98
Список рекомендуемой литературы ... 99

Глава 5. Слушание как обратная сторона коммуникации ... 100

Вопросы для самоконтроля ... 129
Список рекомендуемой литературы ... 129

Глава 6. Вербальные средства коммуникации ... 131

Вопросы для самоконтроля ... 142
Список рекомендуемой литературы ... 143

Глава 7. Невербальные средства коммуникации ... 144

Вопросы для самоконтроля ... 180
Список рекомендуемой литературы ... 180

Глава 8. Синтоническая модель общения ... 181

Вопросы для самоконтроля ... 195
Список рекомендуемой литературы ... 195

Раздел II. ОБЩЕНИЕ В ДЕЛОВОЙ СФЕРЕ 196

Глава 9. Деловое общение. Деловая беседа как особая форма делового общения 197

Вопросы для самоконтроля 216
Список рекомендуемой литературы 216

Глава 10. Технология ведения деловой беседы 217

Вопросы для самоконтроля 247
Список рекомендуемой литературы 247

Глава 11. Деловые совещания 248

Вопросы для самоконтроля 269
Список рекомендуемой литературы 270

Глава 12. Деловые переговоры 271

Вопросы для самоконтроля 306
Список рекомендуемой литературы 306

Глава 13. Публичное выступление 308

Вопросы для самоконтроля 333
Список рекомендуемой литературы 333

Глава 14. Конфликты в деловой сфере 335

Вопросы для самоконтроля 367
Список рекомендуемой литературы 367

Глава 15. Стрессы. Профилактика стрессов в деловом общении 369

Вопросы для самоконтроля 391
Список рекомендуемой литературы 391

Библиографический список 392

Приложение. Бланк подготовки совещания 399

Учебное издание

Семенова Светлана Львовна
Дудина Марина Михайловна
Шевелев Валентин Маркович

ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Учебное пособие

Редактор Т. А. Кузьминых
Компьютерная верстка Е. С. Кузнецовой

Печатается по постановлению
редакционно-издательского совета университета

Подписано в печать 10.01.10. Формат 60×84/16. Бумага для множ. аппаратов. Усл. печ. л. 24,4. Уч.-изд. л. 26,2. Тираж 300 экз. Заказ № 313
Издательство ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет». 620012, Екатеринбург, ул. Машиностроителей, 11.

Отпечатано в ООО "ТРИКС". Свердловская область, г. Верхняя Пышма, ул. Феофанова,