**министерство образования и науки Российской Федерации**

Старооскольский технологический институт им. А.А. УГАРОВА

(филиал) федерального государственного автономного образовательного учреждения

высшего образования

«Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»

**ОСКОЛЬСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ**

**А.М. Степанова**

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

**Учебное пособие для студентов всех форм обучения специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)**

# Одобрено научно-методическим советом ОПК

# в качестве учебного пособия

Старый Оскол 2018

**министерство образования и науки Российской Федерации**

Старооскольский технологический институт им. А.А. УГАРОВА

(филиал) федерального государственного автономного образовательного учреждения

высшего образования

«Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»

**ОСКОЛЬСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ**

**А.М. Степанова**

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

**Учебное пособие для студентов всех форм обучения**

**специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)**

# Одобрено научно-методическим советом ОПК

# в качестве учебного пособия

Старый Оскол 2018

**ББК 81.7**

**УДК 82**

**Рецензент:**

педагог-психолог ОПК СТИ НИТУ «МИСиС»*Маликова С.А.*

заместитель директора по СПО СОФ МГРИ-РГГРУ *к.п.н. Бабичева Р.И.*

**Степанова А.М.**

**Деловое общение:** учебное пособие. – Старый Оскол: СТИ НИТУ «МИСиС», 2018. - 83с.

Учебное пособие составлено в соответствии с вариативной частью ППССЗ по ФГОС3+ специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям). Целью пособия является оказание помощи студентам в организации их самостоятельной работы над изучением учебного материала по разделам дисциплины.

В учебном пособии представлен весь тематический теоретический курс, программа практических занятий по темам «Понятие и основные характеристики делового общения», «Невербальные и вербальные средства общения», «Формы делового общения».

Пособие предназначено для студентов и преподавателей системы СПО.

**©** Степанова А.М., 2018

**©** СТИ НИТУ «МИСиС»

**СОДЕРЖАНИЕ**

стр.

Введение………………………………………………………………………………………………. 6

Тема 1. Понятие делового общения, его основные характеристики……………………………… 8

Практическое занятие № 1. Понятие и основные характеристики делового общения…………. 12

Тема 2.Структура делового общения. Общение как коммуникация…………………………….. 15

Тема 3.Общение как взаимодействие. Перцептивная сторона делового общения……………… 18

Тема 4. Интерпретация невербальной информации в деловом общении………………………....27

Тема 5. Особенности речевого поведения человека………………………………………………...41

Практическое занятие № 2. Невербальные и вербальные средства общения…………………….44

Тема 6. Основные формы делового общения………………………………………………………..48

Практическое занятие № 3. Формы делового общения……………………………………………..65

Тема 7. Психологические аспекты переговорного процесса……………………………………….68

Тема 8. Этикет в деловом общении………………………………………………………………….78

Список использованных источников…………………………….…………………………………..82

**ВВЕДЕНИЕ**

Учебная дисциплина «Деловое общение» является дисциплиной вариативной части программы подготовки специалистов среднего звена по ФГОС СПО3+ специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям).

**Целью дисциплины** является приобретение студентами теоретических знаний и практических умений в области делового общения. **Задачами курса -** продолжить формирование коммуникативной компетенции будущих специалистов; развивать навыки эффективного общения, необходимого для работы; научить использовать знания в области психологии общения; сформировать навыки соблюдения этических норм общения.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен **уметь:**

У1 -применять техники и приемы эффективного общения в процессе профессиональной деятельности;

У2 - использовать приемы саморегуляции поведения в процессе межличностного общения;

У3 - выявлять и преодолевать ошибки телефонных переговоров;

У4 - анализировать деловое общение, вести профессиональную деятельность в соответствии с принципами эффективного делового общения.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен **знать:**

З1 - социальные функции общения;

З2 - виды, стили, уровни, стратегии и средства общения;

З3 - структуру делового общения;

З4 - интерпретацию невербальной информации и деловом общении;

З5 - особенности речевого поведения;

З6 - основные формы делового общения;

З7 - психологические аспекты переговорного процесса;

З8 - барьеры делового общения и способы их преодоления;

З9 - значение этики в системе деловой активности;

З10 - принципы этики деловых отношений;

З11 - этикет делового общения.

На практических занятиях студенты будут обучаться умениям и навыкам:

* оптимальной организации подготовки к проведению деловой встречи и разработке ее стратегии;
* на основе внешних признаков устанавливать индивидуально-личностные и поведенческие особенности собеседника;
* противостоять тактике спекулятивных уловок, если она применена со стороны оппонента;
* учесть наиболее действенные факторы, влияющие на результативность и точность постижения собеседника;
* выявлять и расширять круг общих интересов с партнерами с целью принятия взаимовыгодного решения т.д..

При подготовке к практическим заданиям обучающимся необходимо повторить теоретические сведения, представленные в пособии и приобретенные самостоятельно по различным источникам. Групповые задания готовятся заранее. Деление учебной группы на подгруппы осуществляет преподаватель. Контроль уровня освоения умений, усвоения знаний осуществляется по вопросам для самоконтроля.

**Правила выполнения практических заданий.**

1. Практические задания выполняются под руководством и по заданию преподавателя на практических занятиях.
2. Выполнению работ предшествует изучение теоретического материала и подготовительная внеаудиторная самостоятельная работа.
3. Практические работы представляют собой письменные задания по изученному теоретическому материалу, устные публичные выступления, творческие задания индивидуальной и групповой работы.
4. Результатом выполнения заданий являются письменные ответы на вопросы, устные выступления, творческие работы в зависимости от темы и цели практической работы.
5. Выполнение практических заданий завершается работой с контрольными вопросами, которые помогут определить самому студенту уровень усвоения материала по данной теме.
6. Практические работы, кроме устных, выполняются в тетрадях.
7. При выполнении практических заданий студенты могут пользоваться справочными материалами (приложения), нормативными словарями.
8. Все практические работы оцениваются отдельными отметками, которые выставляются в учебный журнал.

Контроль результатов самостоятельной работы студентов осуществляется в пределах времени, отведенного на обязательные учебные занятия и внеаудиторную самостоятельную работу студентов по дисциплине «Деловое общение», и проходит в письменной, устной или смешанной форме, с представлением продукта творческой деятельности студента (презентация, ролевая (деловая) игра, представление результатов творческой работы и т.п.).

В качестве форм и методов контроля внеаудиторной самостоятельной работы студентов используются практические занятия, зачет, самоотчеты, контрольные работы, защита творческих работ.

Критериями оценки результатов самостоятельной работы студента являются:

- уровень освоения студентом учебного материала по теме или разделу рабочей учебной программе «Деловое общение»;

- умение студента использовать теоретические знания по дисциплине при разработке докладов, презентаций, эссе, сравнительных таблиц, сценария деловой (ролевой) игры, написании рефератов и научно-исследовательской работы и т.д.;

- умение самостоятельно анализировать и оценивать те или иные мировоззренческие и этические позиции окружающих людей; задумываться над вопросами;

- обоснованность и четкость изложения ответа;

-оформление материала в соответствии с методическими (нормативными) требованиями.**ТЕМА 1. ПОНЯТИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ, ЕГО ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ**

* 1. **1.1Определение и функцииобщения**

Общение - сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности. Можно выделить восемь функций общения:

1. контактная, цель которой - установление контакта ссобеседником;
2. информационная - прием-передача сведений, обмен мнениями, замыслами, решениями и такдалее;
3. побудительная - стимуляция партнера, направляющая его на выполнение определенныхдействий;
4. координационная - взаимное ориентирование и согласование действий при организации совместной деятельности;
5. перцептивная - адекватное восприятие смысла сообщения, понимание партнерами друг друга (их намерений, установок, переживаний, состояний и т.д.);
6. эмотивная - обмен эмоциями между партнерами и изменение эмоционального состояния с его помощью собственных переживаний исостояний;
7. статусная - осознание и фиксирование своего места в системе ролевых, статусных, деловых, межличностных и прочих связей сообщества;
8. преобразовательная - изменение состояния, поведения, личностно-смысловых образований партнера, в том числе его намерений, установок, мнений, решений, представлений, потребностей, действий, активности и т.д.

Общение - многоаспектная деятельность человека. Данная многоаспектность, как показывает B.C. Кукушин, проявляется в следующих социальных функциях общения.

Во-первых, общение развивает речевую технику («культуру речи»).

Во-вторых, общение служит основой познания друг друга и самосовершенствования.

В-третьих, общение обеспечивает психологический комфорт личности.

В-четвертых, общение творит Человека.

В-пятых, развивает человека, дает ему возможность самореализации.

В-шестых, общение обеспечивает взаимодействие людей.

В-седьмых, служит основой профессиональной деятельности.

В-восьмых, общение дает человеку одухотворение и радость.

И, наконец, общение служит основой искусства любить людей.

* 1. **1.2 Виды общения. Деловое общение и его кодекс**
  2. Выделяется несколько видовобщения:

1. Деловое общение. Деловое общение представляет собой процесс взаимосвязи и взаи- модействия, в котором происходит, обмен деятельностью, информацией иопытом.

Кодекс делового общения:

* принцип кооперативности (или кооперации) — «твой вклад должен быть таким, како- го требует совместно принятое направление разговора»:
* принцип достаточности информации - «говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент»;
* принцип качества информации - «нелги»;
* принцип целесообразности - «не отклоняйся от темы, сумей найтирешение»;
* принцип ясности - «выражай мысль ясно и убедительно длясобеседника»;
* принцип слушания - «умей слушать и понять нужнуюмысль»;
* психологический принцип - «умей учесть индивидуальные особенности собеседника ради интересовдела».

Соблюдение данного негласного кодекса делового общения - немаловажная составляющая делового успеха, потому что если один собеседник ориентируется на принцип вежливости (принцип кодекса светского общения), а другой - кооперации (принцип делового общения), возникает нелепая, неэффективная коммуникация. Следовательно, правила общения должны быть согласованы и соблюдаться обоими участниками.

Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. В деловом общении предметом общения является дело.

Особенности делового общения заключаются в том, что

* партнер в деловомобщении всегда выступает как личность, значимая для субъ-

екта;

* общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;
* основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество.

Основную часть делового общения составляет служебное общение, которое определяет

взаимодействие людей в фирмах, организациях и на предприятиях в рабочее время. Кроме того, понятие «деловое общение» охватывает взаимодействие людей во внерабочее время - на деловых приемах, семинарах, выставках и т. п.

Более узко трактует деловое общение Е.Н. Зарецкая, полагая, что «деловое общение - это любая профессиональная коммуникативная форма деятельности (чаще всего речевая), лежащая в сфере, которая определяется ответом на четыре вопроса: для чего мы говорим, что мы хотим сказать, какими средствами мы это делаем и какова реакция на нашу речь» (Зарецкая Е.Н., 2004, с. 4). С психологической точки зрения, данное определение неполно, ибо всякое общение, не только деловое, помимо коммуникации включает в себя восприятие и взаимодействие.

1. Межличностное общение, напротив, сосредоточено в основном вокруг психологических проблем внутреннего характера, тех интересов и потребностей, которые глубоко и интимно затрагивают личность человека.
2. Инструментальное общение - общение, которое не является самоцелью, но преследует какую-то иную цель, кроме получения удовлетворения от самого акта общения.
3. Целевое общение - это общение, которое само по себе служит средством удовлетворения специфической потребности, в данном случае - потребности в общении.
4. Светское общение характеризуется беспредметностью, то есть люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях. Кодекс светского общения:
   * вежливость, такт: «соблюдай интересы другого»;
   * одобрение, согласие: «не порицай другого», «избегай возражений»;
   * симпатия: «будь доброжелательным,приветливым».
5. Манипулятивное общение направлено на извлечение выгоды от собеседника с использованием разных приемов (лесть, запугивание, обман, демонстрация доброты) в зависимости от особенностей личностисобеседника.
6. Примитивное общение - когда оценивают другого человека как нужный или мешающий объект: если нужен - то активно вступают в контакт, если мешает - оттолкнут или последуют агрессивные грубые реплики. Если получили от собеседника желаемое, то теряют интерес к нему.
7. Духовное. Характеризуется полным взаимопониманием, когда можно затронуть любую тему и не обязательно прибегать к помощи слов - друг поймет вас и по выражению лица, движениям,интонациям.
8. Ритуальное общение. Характеризуется поддержанием связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества (дни рождения, встречи выпускников, свадьба, похороны, приветствия и прощания и т. п.).
9. «Контакт масок». Формальное общение, при котором отсутствует стремление понять и учесть особенности личности собеседника. Используются привычные маски - набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отноше

ние к собеседнику. Очень часто контакт масок используется людьми, постоянно находящимися в центре внимания.

В зависимости от содержания, целей и средств общение можно разделить на несколько

видов.

По содержанию оно может быть:

1. Материальное общение (обмен предметами и продуктами деятельности).
2. Кондиционное общение (обмен психическими или физиологическими состояниями).
3. Мотивационное общение (обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, по-

требностями) имеет своим содержанием передачу друг другу определенных побуждений, установок или готовности к действиям в определенном направлении.

1. Деятельностное общение (обмен действиями, операциями, умениями, навыками).
2. Когнитивное общение (обмен знаниями)

По целям общение делится на следующие виды:

1. Биологическое (необходимое для поддержания, сохранения и развития организма). Биологическое общение связано с удовлетворением основных биологических потребностей.
2. Социальное (преследует цели расширения и укрепления межличностных контактов, установления и развития интерперсональных отношений, личностного роста индивида).

По средствам общение может быть:

1. Непосредственное (осуществляемое с помощью естественных органов, данных живому существу, - руки, голова, туловище, голосовые связки и т.д.)
2. Опосредствованное (связанное с использованием специальных средств иорудий).
3. Прямое (предполагает личные контакты и непосредственное восприятие друг другом общающихся людей в самом акте общения).
4. Косвенное (осуществляется через посредников, которыми могут выступать другие

люди).

**1.3 Стили, уровни, стратегии и средстваобщения**

Стили общения. В большинстве литературных источников по общению авторы разли-

чают три стиля общения: авторитарный, демократический и либеральный.

Авторитарный стиль общения - это навязывание мнения сверху, то есть навязывание своей точки зрения, своего мировоззрения ученику.

Либеральный стиль, на первый взгляд, может показаться самым уместным в любой ситуации.

Демократический стиль общения позволяет обоим участникам общения (или коллективу, группе) чувствовать себя личностью.

Наряду с перечисленными, каждый руководитель должен иметь собственный стиль общения, учитывающий его индивидуальность.

Общение может происходить на различных уровнях:

1. Манипулятивный уровень заключается в том, что один из собеседников через определенную социальную роль пытается вызвать сочувствие, жалость партнера.

2. Примитивный уровень - когда один из партнеров подавляет другого (один постоянный коммуникатор, а другой постоянный реципиент).

3. Высший уровень - это тот социальный уровень, когда независимо от социальной роли, статуса партнеры относятся друг к другу как к равной личности.

Стратегии общения. Существуют следующие стратегии общения:

* открытое-закрытое общение;
* монологическое-диалогическое;
* ролевое-личностное (общение «подушам»).

Открытое общение - желание и умение выражать полно свою точку зрения. Оно уместно, если есть сопоставимость, но не тождественность предметных познаний.

Закрытое общение - нежелание, либо неумение выразить понятно свою точку зрения. Использование закрытых коммуникаций оправдано, во-первых, в случаях, если есть значи-

тельная разница в степени предметной компетентности и бессмысленно тратить время и силы на поднятие компетентности «низкой стороны»; во-вторых, в конфликтных ситуациях.

Тактика общения - реализация в конкретной ситуации коммуникативной стратегии на основе владения техниками и знания правил общения. Это совокупность конкретных коммуникативных умений говорить и умений слушать.

В общении выделяют также следующие позиции:

* + 1. доброжелательная, принятия собеседника;
    2. нейтральная;
    3. враждебная, непринятия собеседника;
    4. доминирование, или «общение сверху»;
    5. общение «наравных»;
    6. подчинение, или позиция «снизу».

Средствами общения выступают два вида коммуникации: вербальная (речевая) и не вербальная (неречевая).

К изучению невербальных средств общения обращаются следующие науки:

1. Кинесика изучает внешние проявления человеческих чувств и эмоций; мимика изучает движение мышц лица, жестика - жестовые движения отдельных частей тела, пантомимика - моторику всего тела: позы, осанку, поклоны,походку.
2. Такесика изучает прикосновение в ситуации общения: рукопожатие, поцелуи, дотрагивание, поглаживание, отталкивание ипрочее.
3. Проксемика исследует расположение людей в пространстве при общении.

Исследованиями Альберта Мехрабяна и профессора Бердвистелла установлено, что полное сообщение усваивается человеком через мимику и жесты на 55%, через интонацию - на 38% и через слова - лишь на7%.

К вербальнам средствам общения относятся:

1. Язык: система слов, выражений и правил их соединения в осмысленные высказывания, используемые для общения.
2. Интонация, эмоциональная выразительность, которая способна придавать разный смысл одной и той же фразе.
   1. Этапы общения.

В процедуре общения выделяют следующие этапы:

1. установление контакта;
2. ориентация в ситуации (люди, обстоятельства и т.д.);
3. обсуждение вопроса,проблемы:
4. принятие решения;
5. выход из контакта.

Практическое занятие №1. Понятие и основные характеристики делового общения

Цель занятия: закрепить понятия и основные характеристики делового общения.

В результате освоения темы студент **должен уметь:**

У1-применять техники и приемы эффективного общения в процессе профессиональной деятельности;

У2 - использовать приемы саморегуляции поведения в процессе межличностного общения.

В результате освоения темы студент **должен знать:**

З1 - социальные функции общения;

З2 - виды, стили, уровни, стратегии и средства общения;

З3 - структуру делового общения.

**Вопросы для обсуждения.**

1. Понятие общения в различных науках: социологии, лингвистике, психологии.
2. Этические нормы делового общения.
3. Функции общения.
4. Роль общения в деятельности и профессионализме специалиста.
5. Виды общения.
6. Уровни общения и особенности анализа общения на каждом уровне.
7. Этапы общения.

**!!! Задания 1, 2, тест для самоконтроля выполнить самостоятельно в тетради для практических работ (до практического занятия)**

**Задание №1**: Заполните таблицу:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характеристики | Императивное  общение | Манипулятивное  общение | Диалогическое  общение |
| Цель общения |  |  |  |
| Отношение к партнёру по общению |  |  |  |
| Средства оказания влияния  на партнёра |  |  |  |

**Задание № 2**: Составьте схему, отражающую средства общения, их разновидности и особенности.

**Задание № 3:**

**Деловая (ролевая) игра**

**1 Тема (проблема): «Угадай стиль общения»**

**2 Концепция игры**

Участники делятся на три подгруппы по 5-6 человек, каждая из которых готовит к показу сценку , отражающую определённый стиль общения – деловой, манипулятивный, примитивный. (Краткое описание стиля общения, предлагается каждой подгруппе на отдельной карточке.) Участники-зрители анализирует продемонстрированные им сценки, отвечая на следующие вопросы:

- Как можно назвать стиль общения, который показала подгруппа?

- Какой самый приемлемый стиль общения в данных ситуациях и т.д.

**3 Роли:**

- участники;

- зрители;

**4 Ожидаемый (е) результат (ы)**

Научить участников диагностировать стиль общения -свой и собеседника, выяснить факторы, влияющие на выбор того или иного стиля общения, выработать навыки быстрого набора наилучшего варианта собственного поведения.

**ТЕСТ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

1. Кому принадлежат слова: «Умение общаться с людьми - такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире?

а) Антуану де Сент-Экзюпери;

б) Петру Чаадаеву;

в) Джону Рокфеллеру;

г) Иоганну Вольфгангу Гёте.

1. Сопоставление себя с другим, при котором каждый партнеров уподобляет себя другому представляет собой.

а) общение как своеобразную речевую технику;

б) общение как искусство любить людей;

в) общение как взаимодействие людей;

г) общение как познание друг друга и самосовершенство­вание.

1. Сторона общения, которая означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установлению на этой почве взаимопонимания:

а) перцептивная;

б) коммуникативная;

в) интерактивная;

г) нейтральная.

1. Стиль общения, позволяющий обоим участникам общения чувствовать себя личностью:

а) либеральный;

б) индивидуальный;

г)мимику и жесты.

1. В каком функциональном значении М.Т. Цицерон рассматри­вал общение, говоря следующие слова: «Красноречие есть нечто такое, что дается труднее, чем это кажется, и рождается из очень многих знаний и стараний»?

а) как культуру речи;

б) как взаимодействие людей;

в) как профессиональную деятельность;

г) как развитие я самореализацию.

1. Умение я желание выражать свою точку зрения и готовность учитывать позиция других характеризует:

а) открытую стратегию общения;

б) ролевую стратегию общения;

в) диалогическую стратегию общения;

г) личностную стратегию общения..

в) демократический;

г) авторитарный.

1. По содержанию общение может быть разделено на следующие виды:

а) материальное, моральное, мотивационное, светское, дея­тельностное;

б) кондиционное, социальное, духовное, манипулятивное, материальное;

в) прямое, косвенное, деловое, мотивационное, деятельно­стное;

г) материальное, мотивационное, кондиционное, когнитив­ное, деятельностное.

1. Какой из видов общения заключен в следующем кодексе: «Со­блюдай интересы другого, не порицай другого, избегай возраже­ний, будь доброжелательным и приветливым»?

а) личностное общение;

б) светское общение;

в) примитивное общение;

г) деловое общение.

1. По какому признаку общения классифицируется на «биологи­ческое» и «социальное»?

а) по средствам общения;

б) по целям общения;

в) по содержанию общения;

г) по результатам общения.

1. На каком уровне осуществляется общение в процессе, которого один из партнеров подавляет другого?

а) на манипулятивном;

б) на высшем;

в) на примитивном;

г) на деловом.

1. В ходе исследований Мехрабяна и Бердвистелла установлено, что в процессе общения лучше всего сообщение усваивается че­рез:

а) текстовую форму сообщения;

б) слова;

в) интонацию;

г) мимикуижесты.

**ТЕМА 2. СТРУКТУРА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ. ОБЩЕНИЕ КАК КОММУНИКАЦИЯ.**

* 1. **2.1 Структура общения**

Существует классическая структура общения путем выделения в нем трех взаимосвязанных сторон: коммуникативной, интерактивной и перцептивной.

**Коммуникативная** сторона общения состоит в обмене информацией между людьми.

**Интерактивная** сторона общения заключается в организации взаимодействия между индивидами, то есть в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями.

**Перцептивная** сторона общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установлению на этой почве взаимопонимания.

В следующей главе мы подробно проанализируем данную структуру.

* 1. Общение как коммуникация. Причины плохойкоммуникации

*Коммуникация* (в переводе с латыни означает «общее, разделяемое со всеми») - процесс двустороннего обмена информацией, ведущей к взаимному пониманию.

Коммуникации, осуществляемые в организациях, могут быть классифицированы по ряду признаков.

**Классификация коммуникаций в организации**

|  |  |
| --- | --- |
| Признак классификации | Виды коммуникаций |
| Субъект и средства коммуни- каций | * Коммуникации с помощью технических средств, информационныхтехнологий * Межличностные |
| Форма общения | * Вербальные * Невербальные |
| Каналы общения | * Формалные * Нефомальные |
| Организационный признак (пространственное располо- жение каналов) | * Вертикальные * Горизонтальные * Диагональные |
| Направленность общения | * Нисходящие * Восходящий |

Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств, информационных технологий, в современных условиях приобретают важнейшее значение. Осуществляются с помощью электронной почты, телекоммуникационных систем, управленческих информационных технологий (УИС). Менеджеры с помощью УИС могут, например, обратиться к другим сотрудникам за информацией, нужной для решения проблем, а могут также изучить литературу о современных достижениях в какой-либо интересующей их области.

**Межличностные коммуникации.** *Межличностные коммуникации* — коммуникации, осуществляемые между людьми в ситуациях «лицом к лицу» и в группах с помощью слов и несловесных средств общения. Именно они представляют наибольшую значимость для изучения ОП. На межличностные коммуникации оказывают влияние различные факторы. Эффективность межличностных коммуникаций во многом зависит от обратной связи. С ее помощью отправитель понимает, передано ли сообщение, получено ли оно и правильно ли понято и принято получателем.

Получатель должен быть убежден в *компетентности* отправителя. В зависимости от компетентности, предшествующего опыта разные люди по-разному могут интерпретировать одно и то же сообщение, что обусловливает различные подходы к кодированию и декодированию информации. При некомпетентности отправителя коммуникация может не состояться.

*Доверие* получателя к отправителю как к руководителю, так и к личности — также важное условие осуществления коммуникации. При этом получатель должен признавать *право отправителя* на передачу сообщения.

В отношении *ожиданий* получателя важно отметить, что люди хорошо воспринимают только то, что они готовы воспринять. Неожиданная информация может не восприниматься.

На эффективность межличностных коммуникаций влияет *совместимость* любого рода. Психологическая несовместимость отправителя и получателя, неприятие получателем целей и задач, которые формулируются в сообщении, разрушают коммуникацию.

*Статус* отправителя может быть по-разному воспринят получателем. Получатель может признавать его и тогда он выполняет указания отправителя, переданные в сообщении, а может воспринимать статус как личную угрозу, что препятствует коммуникации и даже прерывает ее.

Межличностные коммуникации зависят от *социокультурной среды,* в которой они осуществляются, включающей традиции, обычаи, систему ценностей. При общении представителей различных национальных культур необходимо учитывать этот фактор. Культурные различия проявляются как в вербальном, так и в невербальном общении.

**Коммуникации по форме общения.** *Вербальные коммуникации —* коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования.

Большую часть рабочего времени менеджеры тратят на личное общение с другими ин- дивидами. Достоинствами устных коммуникаций являются быстрота, спонтанность и возможность широкого использования невербальных сигналов одновременно со словами.

*Невербальные коммуникации —* сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, например с помощью жестов, мимики, поз, взгляда, манер. Они выступают как средства коммуникации в той степени, в которой их содержание может быть интерпретировано другими.

С помощью вербальных коммуникаций передается информация, а невербальные ком- муникации передают отношение к партнеру по сообщению.

**Коммуникации по каналам общения**. *Формальные коммуникации* позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки. Они определяются существующими регламентами:

* организационными (например, схемой организационнойструктуры);
* функциональными (например, положением об отделах и службах, содержащим раздел «Взаимосвязи междуподразделениями»).

Формальные коммуникативные каналы широко используются в организациях, имеющим иерархическую структуру управления.

*Неформальные коммуникации —* социальные взаимодействия между людьми, отражающие выражение человеческой потребности в общении. Они дополняют формальные коммуникации.

**Коммуникации в зависимости от пространственного расположения каналов и на- правленности общения.** Информация по каналам передается по вертикали — сверху вниз, снизу вверх, а также в горизонтальной плоскости и по диагонали.

*Нисходящие коммуникации —* коммуникации, направленные сверху вниз — от руководителя к подчиненным.

*Восходящие коммуникации —* коммуникации, направленные снизу от подчиненных к руководителю.

*Горизонтальные коммуникации —* коммуникации, направленные на координацию и интеграцию деятельности сотрудников различных отделов и подразделений на одних и тех же уровнях иерархии для достижения целей организации; способствуют повышению эффективности использования всех видов ресурсов организации.

*Диагональные коммуникации* — коммуникации, осуществляемые работниками отделов и подразделений различных уровней иерархии. Они используются в случаях, когда коммуникации работников организации другими способами затруднены.

**2.2 Барьеры на пути эффективныхкоммуникаций**

Эффективные коммуникации предполагают, что получатель понимает и принимает все, что собирался передать ему отправитель.

Потери при вербальном сообщении показаны на схеме, разработанной П. Мицичем. Коммуникативные помехи, препятствия, любые вмешательства в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающие смысл сообщения, называются *барьерами.*

Источники помех могут быть самыми различными.

*Личностные барьеры —* коммуникативные помехи, обусловленные личностными ха- рактеристиками отправителя или получателя.

*Физические барьеры —* коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций.

*Семантические барьеры —* коммуникативные помехи, возникающие вследствие не- правильного понимания значения символов, используемых в коммуникациях. К символам общения относят, в частности, слова, действия.

*Языковые барьеры* — коммуникативные помехи, возникающие вследствие, языковых различий отправителя и получателя. Обе стороны не только должны знать буквальные значения слов используемого языка, но и интерпретировать их в контексте использования.

Одним из проявлений этого барьера выступает внутригрупповой язык. Трудовые, про- фессиональные и социальные группы часто создают жаргон, понятный только членам этих групп. Он облегчает внутригрупповое общение. Однако при взаимодействии с другими людьми, не входящими в данную группу, и с другими группами его использование может привести к серьезным помехам в общении.

*Организационные барьеры —* коммуникационные помехи, обусловленные характеристиками любой организации: числом звеньев и ступеней управления, типом взаимосвязей между ними, распределением прав, обязанностей и ответственности в системе управления.

*Различие в статусе* также может стать барьером на пути коммуникации. Лицо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как угрозы, что мешает общению и даже прерывает его,

*Культурные барьеры* — коммуникативные помехи, возникающие вследствие культурных различий отправителя и получателя, незнания национальных обычаев, традиций, норм общения, системы жизненных ценностей. Культурные различия проявляются как при вербальном, так и при невербальном общении.

*Временные барьеры —* коммуникативные помехи, возникающие вследствие недостатка времени для осуществления полной коммуникации.

*Коммуникативные перегружу,* препятствуют эффективному общению. Они возникают, когда объем коммуникативных входов существенно превышает возможности их обработки или реальные потребности,

*Нежелание делиться информацией.* Обладание информацией — один из источников власти. Те, кто располагают эксклюзивной информацией, получают возможность использовать ее для влияния на других людей. Часто такие владельцы не хотят ею делиться, хранят с тем, чтобы использовать в подходящий момент. Владеющие полной информацией могут передать лишь незначительную ее часть, использование которой не дает возможности принять оптимальное решение.

Существуют и другие барьеры на пути эффективных коммуникаций. Причинами плохой коммуникации могут быть:

а) *стереотипы -* упрощенные мнения относительно отдельных лиц или ситуаций;

б) *«предвзятые представления» -* склонность отвергать все, что противоречит собственным взглядам, что ново, необычно;

в) *плохие отношения между людьми;*

г) *отсутствие внимания и интереса собеседника;*

д) *пренебрежение фактами,* привычка делать выводы при отсутствии достаточного количества фактов;

е) *ошибки в построении высказываний;*

ж) *неверный выбор стратегии и тактики общения.*

*Коммуникативная компетентность -* способность устанавливать и поддерживать не- обходимые контакты с другими людьми. Для эффективной коммуникации характерно: достижение взаимопонимания партнеров, лучшее понимание ситуации и предмета общения. Это способствует разрешению проблем, обеспечивает достижение целей с оптимальным расходованием ресурсов. Коммуникативная компетентность рассматривается как система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия.

ТЕМА 3. ОБЩЕНИЕ КАК ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ. ПЕРЦЕПТИВНАЯ СТОРОНА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ. ЕЁ МЕХАНИЗМЫ.

* 1. **3.1 Формы межличностного взаимодействия вобщении**

Взаимодействие - это действия индивидов, направленных друг к другу. *Общение как взаимодействие* можно рассмотреть с позиций ориентации на контроль и ориентации на понимание.

*Ориентация на контроль* предполагает стремление контролировать, управлять ситуацией и поведением других, которые обычно сочетаются с желанием доминировать во взаимодействии.

*Ориентация на понимание* включает в себя стремление понять ситуацию и поведение других. Она связана с желанием лучше взаимодействовать и избегать конфликтов, с представлениями о равенстве партнеров в общении и необходимости достижения взаимной, а не односторонней удовлетворенности.

Так, «контролеры» и «пониматели» придерживаются совершенно разных стратегий в общении.

*Стратегия «контролера»* — стремление заставить партнера принять свой план взаи- модействия, навязать свое понимание ситуации и довольно часто они действительно достигают контроля над взаимодействием.

*Стратегия «понимателя» -* адаптация к партнеру. Показательно, что разные ориентации связаны с разным распределением позиций в общении. Так, «контролеры» всегда стремятся к неравным взаимодействиям с подчиненными и доминирующим позициям «вертикального взаимодействия». Ориентация на понимание больше сопрягается с равными горизонтальными взаимодействиями.

Когда человек чувствует угрозу отвержения, то могут возникать следующие типы поведения-общения:

***Заискивающий миротворец*** пытается угодить, никогда не споря, соглашается с любой критикой в свой адрес (а внутри он ощущает себя ничтожеством, не представляющим ценности - «Я без тебя ничто», «Я беспомощен»).

***Обвинитель*** постоянно ищет, кто в том или ином случае виноват. Он - диктатор, хозяин, который без конца упрекает: «Если бы не ты, все было бы хорошо», всем видом он показывает: «Я здесь главный», но глубоко внутри он чувствует: «Я одинок и несчастлив».

***Расчетливый «компьютер»*** очень рассудителен, не выражает никаких чувств, он кажется спокойным, холодным, собранным, живет под лозунгом: «Говорите правильные вещи, скрывайте свои чувства. Не реагируйте на окружающее».

***Отстраненный человек,*** что бы ни делал, что бы ни говорил - не связан с тем, что говорит или делает собеседник. Он отстраняется от неприятных и трудных жизненных ситуаций, старается ничего не замечать, не слышать, не реагировать, а внутри он чувствует: «Никто обо мне не заботится, здесь мне нет места, одиночество и полная бессмысленность моего существования».

Любая из этих моделей общения, реагирования способствует поддержанию занижен- ной самооценки, ощущения собственного ничтожества. Но есть и эффективный способ реагирования - *«уравновешенный, гибкий».* Этот вариант общения гармоничен: произносимые слова соответствуют выражению лица, позе интонации, честному и открытому выражению своих чувств и мыслей. Уравновешенное общение основано на подлинности переживаемых и демонстрируемых чувств. Совсем иначе выглядит, например, обвиняющий тип общения, при котором человек, чувствуя беспомощность, демонстрирует злость или за бравадой скрывает обиду.

Существуют и другие подходы к рассмотрению общения как взаимодействия между людьми.

Единица взаимодействия называется *трансакция.* Эрик Берн писал: «Люди, находясь вместе в одной группе, неизбежно заговорят друг с другом или покажут свою осведомленность о присутствии друг друга. Человек, к которому обращен транзакционный стимул, в ответ что-то скажет или сделает. Мы называем этот ответ транзакционной реакцией. Трансакция считается дополнительной, если стимул влечет ожидаемую реакцию».

Трансактный анализ общения (Э. Берн) выделяет три основные психологические позиции: Ребенка, Родителя, Взрослого, которые могут неоднократно сменять одна другую в течение дня, или одна из них оказывается преобладающей в поведении того или иного человека. С позиции Ребенка он смотрит на другого как бы снизу вверх, с готовностью подчиняется, испытывая радость от того, что его любят, но, одновременно, и чувство неуверенности, беззащитности. Эта позиция, будучи основной в детстве, нередко встречается и у взрослых. Так, иногда молодая женщина в общении с мужем хочет почувствовать себя вновь озорной девчонкой, оберегаемой от всяческих невзгод. Муж в таких ситуациях занимает позицию Родителя, демонстрирует уверенность, покровительство, но, одновременно, и безапелляционность, приказной тон. В другой раз он сам, например, общаясь со своими родителями, попадает на место Ребенка.

Можно выделить разнообразные формы межличностного взаимодействия: привязанность, дружба, любовь, соревнование, уход, времяпрепровождение, операция, игра, социальное влияние, подчинение, конфликты, ритуальное взаимодействие и другие. Они характеризуются специфическими позициями.

Одна из распространенных форм - *ритуальное взаимодействие,* которое строится по определенным правилам, символически выражая реальные социальные отношения и статус человека в группе и обществе. Ритуал выступает как специальная форма взаимодействия, придуманная людьми для удовлетворения потребности в признании. В этом случае доминируют отношения «Родитель - Родитель». Благодаря такому взаимодействию обнаруживается ценность группы, люди выражают то, что их наиболее затрагивает, составляет их социальные ценностные ориентации.

*Ритуал -* это жестко фиксированная последовательность трансакций, причем они про- изводятся с позиции Родителя и обращены к такой же, позволяя людям почувствовать себя признанными.

Если потребность человека в признании не реализуется, то начинает развиваться агрессивное поведение. Ритуал как раз и призван снять эту агрессию, удовлетворить надобность быть признанным хотя бы минимально.

При другом виде взаимодействий – *операциях -* трансакция осуществляется с позиций

«Взрослый - Взрослый». С ним мы встречаемся ежедневно: на работе, учебе, когда готовим пищу, ремонтируем квартиру и прочее. Успешно проведя операцию, человек утверждается в своей компетентности и получает подтверждение окружающих.

Трудовое взаимодействие, распределение и выполнение профессиональных, семейных функций, умелое и эффективное осуществление этих обязанностей - вот те операции, которые заполняют жизнь людей.

*Соревнование -* форма социального взаимодействия, когда имеется четкая цель, которую необходимо достичь, а нее действия различных людей соотнесены с учетом этой цели так, что они не конфликтуют. При этом и человек не вступает в конфликт с самим собой, придерживаясь установки другого игрока команды, хотя ему присуще желание добиться лучших результатов, чем у других членов команды. Поскольку человек принимает установки других людей и позволяет определять, что он совершит в соответствии с какой-то общей целью, по- стольку он становится органическим членом своей группы, общества, принимая его мораль и становясь значимым егочленом.

В ряде случаев, находясь с другими людьми в одном помещении и выполняя вроде бы совместную деятельность, человек мысленно пребывает в совершенно ином месте, беседует с воображаемыми собеседниками, мечтает о своем. Такое специфическое взаимодействие называют *уходом.* Это обычная и естественная форма взаимодействия, но все же чаще к ней прибегают люди, имеющие проблемы с межличностными потребностями. Если у человека не остается других форм взаимодействия, кроме ухода, то это уже патология - психоз.

Следующий тип одобряемых фиксированных взаимодействий - *времяпрепровождение,* обеспечивающее хотя бы минимум приятных ощущений, знаков внимания со стороны партнеров.

*Времяпрепровождение -* фиксированная форма трансакций, призванная удовлетворять потребность людей в признании.

Если эта форма реализуется с позиций «Родитель - Родитель, то чаще всего она выражается так: обсуждается и осуждается все отклоняющееся от нормы (дети, женщины, мужчины, власть, телевидение и прочее). Или таковым бывает обсуждение тем «Вещи» (сравнение имеющихся во владении автомашин, телевизоров и другого), «Кто вчера выиграл» (футбольные и другие спортивные результаты), - это времяпрепровождение мужчин; «Кухня», «Магазин», «Платье», «Дети», «Сколько стоит?», «Вы знаете, что она...» - темы для женщин. В процессе этого происходит оценивание партнеров и перспектив развития отношений с ними.

Устойчивое взаимодействие людей может быть обусловлено появлением взаимной симпатии, *аттракции.* Тесные взаимоотношения, обеспечивающие поддержку и дружеское чувство (т. е. мы чувствуем, что нас любят, одобряют и поощряют друзья и близкие), связаны с ощущением счастья. Исследования показали, что такие положительные взаимоотношения улучшают здоровье, уменьшают вероятность преждевременной смерти. «Дружба - «сильнейшее противоядие от всех напастей», - говорилСенека.

Факторы, которые способствуют формированию аттракции (привязанности, симпатии):

* Частота взаимных социальных контактов, географическая близость (большинство людей начинают дружить и вступают в брак с теми, кто живет по соседству, учится в одном классе, работает в одной фирме, т. е. с теми, кто живет, учится, работает неподалеку; люди могут часто встречаться, обнаруживать друг в друге сходство, обмениваться знаками внимания). Физическая привлекательность (мужчины склонны любить женщин за их внешность, но и женщинам нравятся привлекательные мужчины, - красотанравится).
* Феномен «равного» (люди склонны выбирать себе друзей и, особенно, вступать в брак с теми, кто равен им по интеллектуальному уровню и столь же привлекателен, как и они). Э. Фромм писал: «Часто любовь - то не что иное, как взаимовыгодный обмен между двумя людьми, при котором участники сделки получают максимум из того, на что они могут рассчитывать, принимая во внимание их ценность на рынке личностей». В парах, где партнеры отличались по степени своей привлекательности, уступающий обычно имеет компенсирующее качество.

Мужчины предлагают со своей стороны статус, пытаясь найти привлекательность, а женщины поступают скорее наоборот, поэтому юные красавицы часто выходят замуж за немолодых мужчин, занимающих высокое положение в обществе.

* Чем привлекательнее человек, тем вероятнее приписывание ему положительных качеств (это стереотип физической привлекательности: что красиво, то и хорошо). Люди неосознанно считают, что при прочих равных условиях более красивые счастливее, сексуальнее, общительнее, умнее и удачливее, хотя они вовсе не честнее или заботливее по отношению к другим людям. Отличающиеся привлекательностью люди имеют более престижную работу, большезарабатывают.
* Отрицательно на аттракцию влияет «эффект контраста»: например, мужчинам, только что разглядывавшим журнальных красоток, обычные женщины и жены кажутся менее при- влекательными; после просмотра порнографических фильмов понижается сексуальная удов- летворенностьпартнером.
* «Эффект усиления»: когда мы находим у кого-либо черты, схожие с нашими, это делает человекаболеепривлекательнымидлянас.Чемсильнеедвоелюбятдругдруга,темфизически привлекательнее они находят друг друга и тем менее привлекательными представляются им все другие люди противоположного пола.
* Сходство социального происхождения, сходство интересов, взглядов важно для уста- новления отношений («мы любим тех, кто похож на нас и делает то же, что и мы», - указывал Аристотель).
* Для их продолжения необходимы взаимное дополнение, компетентность в области, близкой нашиминтересам.
* Нам нравятся те, кому нравимсямы.
* Если чувство собственного достоинства человека было уязвлено в какой-то предыдущей ситуации, то ему больше понравится новый знакомый, доброжелательно уделяющий ему внимание (это помогает объяснить, почему иногда люди так страстно влюбляются после того, как их ранее отверг другой, затронув тем самым ихсамолюбие).
* Вознаграждающая теория привлекательности: согласно ей, нам нравятся те люди, чье поведение нам выгодно, или те, с кем мы связываем выгодные намсобытия.
* Принцип взаимовыгодного обмена или равного участия: то, что вы и ваш партнер получаете от ваших взаимоотношений, должно быть пропорционально тому, что каждый из вас в нихвкладывает.

Если двух и более людей многое связывает, формируется фактор близости. С укреплением взаимосвязей, когда люди делают друг другу приятное, формируется симпатия. Когда же они взаимно обнаруживают достоинства и признают право за собой и другими быть такими, какие они есть, - формируетсяуважение.

Такие формы взаимодействия, как *дружба* и *любовь* удовлетворяют потребность людей в приятии. Они внешне похожи на препровождение времени, но партнер в этих случаях фиксирован, по отношению к нему и возникает симпатия. Дружба включает симпатию и уважение, любовь отличается от нее усиленным сексуальным компонентом, т. е. она равняется: сексуальное влечение + симпатии + уважение. В случае с влюбленностью существует лишь сочетание сексуального влечения и симпатии.

* 1. **3.2 Общение как восприятие: идентификация, эмпатия, рефлексия**

Процесс восприятия одним человеком другого выступает как обязательная составная часть общения и составляет то, что называют перцепцией. В процессе восприятия действует несколько психологических механизмов, наиболее существенными из которых являются: идентификация, эмпатия и рефлексия.

*Идентификация (или отождествление) -* это установление сходства одного человека с другим. В реальных ситуациях взаимодействия люди пользуются таким приемом, когда предположение о внутреннем состоянии партнера (строится на основе попытки поставить себя на его место). Установлена тесная связь между идентификацией и другим близким но содержанию явлением - эмпатией.

*Эмпатия -* особый способ глубокого и безошибочного восприятия внутреннего мира другого человека. Здесь имеется ввиду не рациональное осмысление проблем другого человека, а стремление эмоционально откликнуться на его проблемы. Эмпатия - это способность эмоционально воспринять другого человека, принять его со всеми его мыслями и чувствами. Способность к эмоциональному отражению у разных людей неодинакова.

*Рефлексия -* способность сознания человека сосредоточиться на самом себе - как пер- цептивный механизм осознание человеком того, как он воспринимается партнером по общению. Это уже не просто знание или понимание другого, но знание того, как другой понимает меня, своеобразно удвоенный процесс зеркальных отражений друг друга, глубокое, последовательное взаимоотражение, содержанием которого является воспроизведение внутреннего мира партнера, причем в этом внутреннем мире в свою очередь отражается мой внутренний мир.

* 1. **3.3 Факторы, затрудняющие адекватное восприятие вобщении**

Факторы, мешающие правильно воспринимать и оценивать людей, можно свести к сле- дующему:

1.*Наличие заранее заданных установок* до того, как реально начался процесс восприятия и оценивания другого человека.

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

3.*Стремление сделать преждевременные заключения* о личности оцениваемого человека до того, как о нем получена исчерпывающая и достоверная информация.

4.*Безотчетное структурирование личности другого человека* проявляется в том, что логически объединяются в целостный образ только строго определенные личностные черты, и тогда всякое понятие, которое не вписывается в этот образ, отбрасывается.

5.*Эффект «ореола»* проявляется в том, что первоначальное отношение к какой-то одной частной стороне личности переносится на весь образ человека, а затем общее впечатление о человеке - на оценку его отдельных качеств.

6.*Эффект «проецирования»* проявляется в том, что другому человеку приписываются по аналогии с собой свои собственные качества и эмоциональные состояния.

7.*«Эффект первичности»* проявляется в том, что первая услышанная или увиденная информация о человеке или событии, является очень существенной и малозабываемой, способной влиять на все последующее отношение к этому человеку.

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

1. *Отсутствие изменений в восприятии и оценках людей,* происходящих со временем по естественным причинам.
2. *«Эффект последней информации»* проявляется в том, что, если вы получили негативную последнюю информацию о человеке, эта информация может перечеркнуть все прежние мнения онем.

Важное значение для более глубокого понимания того, как люди воспринимают и оценивают друг друга, имеет явление *каузальной атрибуции.* Это объяснение субъектом межличностного восприятия причин и методов поведения других людей. Оно касается как внутренних причин (внутренние диспозиции человека, устойчивые черты, мотивы, склонности), так и внешних (влияние внешних ситуаций).

Можно выделить следующие критерии анализа поведения:

* постоянное поведение: в сходных ситуациях поведениеоднотипно;
* отличающееся поведение: в других случаях поведение проявляетсяиначе;
* обычное поведение: в сходных обстоятельствах такое поведение свойственно большинствулюдей.

Процессы каузальной атрибуции подчиняются следующим закономерностям, которые оказывают влияние на понимание людьми друг друга:

1. Те события, которые часто повторяются и сопровождают наблюдаемое явление, предшествуя ему, обычно рассматриваются как его возможные причины.
2. Если поступок, который мы хотим объяснить, необычен и ему предшествовало какое-нибудь уникальное событие, то мы склонны именно его считать основной причиной совершенного.
3. Неверное объяснение поступков людей происходит в том случае, когда есть много различных, но близких возможностей для их интерпретации, и человек, предлагающий свое объяснение, волен выбирать устраивающий его вариант.
4. Фундаментальная ошибка атрибуции проявляется в тенденции наблюдателей недо- оценивать ситуационные и переоценивать диспозиционные влияния на поведение других. Она также сказывается в том,что человек полагает,будто поведение соответствует диспозициям.

Поступки других людей мы склонны объяснять их индивидуальными особенностями лично- сти и характера («это человек со сложным характером»), а свои собственные - как зависящее от ситуации («в этой ситуации невозможно было вести себя иначе, а вообще я совсем не такой»). Таким образом, люди интерпретируют свое собственное поведение ситуативно («я не виноват, уж такая сложилась ситуация»), но считают, что другие ответственны сами за свое поведение.

Ошибка атрибуции происходит еще и потому, что в центре нашего внимания находится та личность, за чьим поведением мы наблюдаем, а ситуация остается в целом относительно незаметной. Когда действуем сами, наше внимание направлено на то, на что мы реагируем, и ситуация проявляется отчетливее.

1. Культура также влияет на ошибку атрибуции. Согласно мировоззрению представителей Запада, люди, а не ситуации являются причиной событий. Но жители Индии с меньшей вероятностью, чем американцы, истолкуют поведение, принимая в расчет диспозиции, скорее, они придадут большее значениеситуации.
   1. **3.4 Стереотипы и установки при восприятии партнера вобщении**

На восприятие людей влияют *стереотипы.* Это привычные, упрощенные представления о других группах людей, о которых мы располагаем скудной информацией. Стереотипы редко бывают плодом личного опыта, чаще мы их приобретаем от той группы, к которой принадлежим, от родителей, учителей, от средств массовой информации. Они стираются, если люди разных групп начинают тесно взаимодействовать, узнавать больше друг о друге, добиваться общих целей.

Влияют на нас и *предубеждения -* это эмоциональная оценка каких-либо людей как хороших или плохих, даже рели мы не знаем ни их самих, ни мотивов их поступков.

Воздействуют также *установки.* Под ними подразумевают неосознанную готовность человека привычным образом воспринимать и оценивать каких-либо людей и реагировать определенным, заранее сформированным способом без полного анализа конкретной ситуации.

Установки имеют три измерения:

* *когнитивное:* мнения, убеждения, которых придерживается человек относительно какого-либо субъекта илипредмета;
* *аффективное:* положительные или отрицательные эмоции, отношение к конкретному человеку илиинформации;
* *поведенческое:* готовность к определенным реакциям поведения, соответствующим убеждениям и переживаниямчеловека.

Установки формируются под влиянием других людей (родителей, СМИ) и «кристалли- зируются» между 20 и 30 годами. Затем они изменяются с трудом на основе личного опыта в многократно повторяющихся ситуациях.

Ошибки восприятия другого человека обусловлены действием некоторых факторов: превосходства, привлекательности и отношения к нам.

Люди, вступающие в общение, не равны: они отличаются друг от друга по своему со- циальному статусу, жизненному опыту, интеллектуальному потенциалу и т. д. При неравенстве партнеров наиболее часто применяется схема восприятия, которая приводит к ошибкам неравенства. В психологии эти ошибки получили название *фактора превосходства.*

Схема восприятия такова. При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем было бы, если бы он был нам равен. По каким признакам мы можем судить о превосходстве человека, например, в социальном положении или в интеллектуальном? Для определения этого пара- метра в нашем распоряжении есть два основных источника информации:

* одежда человека, его внешнее оформление, включая такие атрибуты, как знаки отличия, очки, прическа, награды, драгоценности, а в определенных случаях даже такая «одежда», как машина, оформление кабинета и т.д.;
* манера поведения человека (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и т. д.). Информация о превосходстве обычно так или иначе «закладывается» в одежду имане-

ру поведения, в них всегда есть элементы, свидетельствующие о принадлежности человека к той или иной социальной группе.

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

*Привлекательность -* не что иное, как степень приближения к тому типу внешности, который максимально одобряется той группой, к которой мы принадлежим.

Фактор *отношения к нам -* он действует таким образом, что люди, хорошо к нам отно- сящиеся, оцениваются выше тех, которые к нам относятся плохо. Знаком отношения к нам, запускающим соответствующую схему восприятия, является все, что свидетельствует о согласии или несогласии партнера с нами. Чем ближе чужое мнение к собственному, тем выше оценка высказавшего это мнение человека. Это правило имело и обратную силу: чем выше оценивался некто, тем большее сходство его взглядов с собственными от него ожидали.

В практике делового общения используются порой приемы воздействия и создания сте- реотипов:

* *Навешивание ярлыков:* человека «подгоняют» под стереотип типа «демагог», «популист», «пьяница» и т. д. Успешно используется для устранения конкурентов в политической и деловой жизни излюбленное средство специалистов в области интриг. В качестве контраргумента следует акцентировать внимание на недопустимости подмены реальных фактов субъективнымиоценками.
* *«Блистательная неопределенность»:* использование стереотипов, смысл которых не вполне ясен и однозначен, но вызывающих положительные эмоции, поскольку здесь оценка превалирует над описанием. Сюда относятся такие расхожие понятия, как «правачеловека»,

«общечеловеческие ценности», «в интересах закона» и т. д. Вариант для общения с руководством: «Ваше решение недемократично (нарушает права человека, социальную справедливость)!».

* *Апелляция к большинству* как средство укрепления своей позиции. Преобладает волевой аспект. Сюда относятся суждения типа «по многочисленным просьбам трудящихся...», «все россияне единодушно поддерживают...» и т. д. Для делового общения подходят аргументы типа «в коллективе есть мнение...», «коллектив считает,что...».
* *Перенос:* использование старых символов, уже имеющих определенную ценность. В деловом общении ссылка на авторитетную личность возможна в нескольких вариантах: а) персонифицированном - ссылка на конкретное руководящее лицо; б) обезличенном - «Там знают!»; «Сам в курсе»; «И тогда я позвонил, вы понимаете, кому...»; «Обсуждаем проблему, и тут зашел сам...»; в) использование цитат - «Еще Сократ говорил,что...».
* *Простонародность,* или «свой парень». Имеет в основе идентификацию с народом, подчиненными. Используется для формирования имиджа руководителя. Приемы разнообразны - от поездок на работу общественным транспортом до рукопожатий на улице, лобызания деток и зимнего купания впруду.
* *Диперсонификация* общения, возникающая благодаря стереотипам, в ряде случаев не облегчает, а напротив, затрудняет деловое общение, мешает установлению неформальных от- ношений. В переводе на язык социальной психологии известная метафора «Встречают по одежке...» означает, что «встречают по стереотипу, а провожают - по уму!». Особенно актуальна эта проблема в системе отношений «руководитель -подчиненный».

Как сломать стереотип, что нужно сделать, чтобы нас воспринимали не как должность, а как личность? В подобной ситуации целесообразно использовать два приема.

Первый прием, условно назовем его «ищите хобби», предполагает поиск информации о том, чем интересуется ваш руководитель в свободное от работы время. Чаще всего, это поли- тика, автомобили, садоводство и огородничество, домашние животные, здоровье и т. д. Иными словами, если удастся найти общий интерес помимо работы, общение перейдет на новый, неформальный уровень.

Второй прием, достаточно подробно представленный в работе Дейла Карнеги «Как за- воевывать друзей и оказывать влияние на людей», гораздо примитивнее по замыслу, но сложнее по технике исполнения. Суть его проста: выдать свой интерес за интерес этого человека. Как правило, этого добиваются путем повышения самооценки делового партнера, укрепления его имиджа. Например, если поставка уже оплаченной партии товара задерживается, целесообразнее не апеллировать к совести, а просто вежливо поставить в известность что вы очень высокого о нем мнения и хотели бы порекомендовать его услуги своим знакомым, но не мо- жете этого сделать, поскольку он до сих пор не выполнил своих обязательств.

Обратная связь в *общении — это сообщение, адресованное другому человеку о том, как я его воспринимаю, что чувствую в связи с нашими отношениями, какие чувства вызывает у меня егоповедение.*

Правила ее такие:

1. Говори о том, что конкретно делает данный человек, если его поступки вызывают у тебя те или иные чувства.

2. Когда говоришь о том, что тебе не нравится в данном человеке, старайся в основном отмечать то, что он смог бы при желании в себе изменить.

3. Не давай оценок.

Помни: обратная связь — это не информация о том, что представляет собой тот или иной человек, а сведения о тебе в связи с этим другим человеком (как ты его воспринимаешь, что тебе приятно и что тебе неприятно).

* 1. **3.5 Социальное влияние: суггестия, конформизм,нонконформизм**

*Социальное влияние -* форма межличностного взаимодействия, в результате которого повторный ответ человека па проблему более сближается с ответом другого человека, чем с собственным первоначальным ответом. Таким образом, поведение одного человека становится подобным поведению других людей.

Механизмами, реализующими социальное влияние, являются: конформизм, нонконформизм и суггестия.

*Суггестия (внушаемость) -* непроизвольная податливость человека мнению других лиц или группы, когда он и сам не замечает, как изменились его взгляды, поведение, это происходит само собой.

*Конформизм -* сознательная уступчивость человека мнению большинства группы для избежания конфликта с ней. В подростковом, юношеском возрасте конформизм самый высокий, потом снижается, после 25 лет остается у каждого человека на постоянном индивидуальном уровне, причем у женщин конформизм выше, чем у мужчин. Различают: а) внутреннюю личную конформность (усваиваемая конформная реакция) - мнение человека действительно меняется под воздействием группы, человек соглашается; б) демонстративное согласие с группой по разным причинам (чаще всего, чтобы избежать конфликтов).

Исследования показали, что внушаемость и конформизм в той или иной степени присущи каждому человеку с детства и до конца жизни, но на степень их выраженности влияют возраст, пол, профессия, состав группы и прочее. Под влиянием каких же факторов человек уступает группе?

1. Прежде всего влияют особенности самого человека: в подростковом, юношеском возрастах конформизм самый высокий, потом снижается, после 25 лет остается у каждого на устойчивом уровне, причем у женщин он выше, чем у мужчин, но, впрочем, не всегда. Если обсуждаемая проблема относится к разряду преимущественно женских видов деятельности,то женщины не уступают, а мужчины становятся более конформны. Уровень конформности зависит и от профессиональной деятельности человека. Так, он высок у музыкантов из орке- стра (70%), а у военных выше, чем у инженеров.

Влияют характеристики самой проблемы, стимульного материала, чем он сложнее, ам- бивалентнее, тем чаще проявляется конформность. Категориальные, качественные стимулы (а не количественные характеристики стимулов) увеличивают способность сопротивляться давлению группы.

Влияет и масштаб группы. Вначале предполагали, что увеличение его приводит к росту конформности, но оказалось, что зависимость носит не прямолинейный, а экспоненциальный характер: когда к большинству присоединяется еще один человек, у «наивного» испытуемого конформность усиливается, но в меньшей степени, нежели когда к большинству присоединялся предыдущий человек. Конформность возрастает с увеличением группы лишь до определенного предела (3-7 человек), после чего не растет, да и то лишь в случае, когда все члены группы воспринимаются человеком как независимые друг от друга, т.е. на нее действует количество воспринимаемых независимых источников информации. Влияет и степень согласия большинства. Так, при разрушении единства группового мнения, человек более смело сопротивляется его давлению.

Влияют взаимоотношения человека и группы (так, когда люди работали за совместное вознаграждение и надо было принять общее решение, конформность возрастала). Чем выше степень приверженности человека группе, тем чаще проявляется конформность.

В чем причина конформности? С точки зрения информационного подхода (Леон Фестингер), современный человек не может проверить всю информацию, которая к нему поступает, и поэтому полагается на мнения других людей, когда оно разделяется многими. Человек поддается групповому давлению потому, что хочет обладать более точным образом реальности (большинство не может ошибаться). С точки зрения гипотезы «нормативного влияния», он идет на это потому, что хочет обладать некоторыми преимуществами, даваемыми членством в группе, избежать конфликтов и санкций за отклонение от принятой нормы, поддержать свое дальнейшее взаимодействие сгруппой.

Чрезмерный конформизм - явление психологически пагубное. Тогда человек, как

«флюгер», следует за групповым мнением, не имея собственных взглядов, выступая марионеткой в чужих руках, либо реализует себя в качестве лицемерного приспособленца, способного многократно менять поведение и внешне высказываемые убеждения в соответствии с тем, «откуда ветер дует», в угоду «сильным мира сего». По мнению западных психологов, многие советские люди сформированы в направлении такого повышенного конформизма.

Положительное значение конформизма состоит в том, что он выступает механизмом сплочения человеческих групп, человеческого общества и механизмом передачи социального наследства, культуры, традиций, социальных образцов поведения, установок.

*Нонконформизм -* опровержение человеком мнения большинства, протест подчинения, кажущаяся независимость личности от мнения группы, хотя на самом деле и здесь точка зрения большинства является основой для поведения человека. Поэтому поведением нонконформиста так же легко управлять, как и поведением конформиста.

Противоположностью конформизму и нонконформизму является *самоопределение -* избирательное отношение человека к влияниям собственной группы, которые принимаются или отторгаются в зависимости от того, соответствуют ли они убеждениям человека.

По психологическим характеристикам различают:

1) *группы членства; 2) референтные группы* (эталонные), нормы и правила которых служат для личности образцом. Референтные группы могут быть реальные или воображаемые, позитивные или негативные, могут совпадать или не совпадать с членством, но они являются источником положительных и негативных образцов, а также норм, правил, к которым человек стремится приобщиться.

Распространенная форма социального влияния - *повиновение, подчинение авторитету,* подверженность человека влиянию лица с более высоким социальным статусом. Если исключить фактор опасности получить неприятности, социальное наказание при неподчинении лицу с более высоким статусом (в этом случае человек в целях самозащиты стремится минимизировать неприятности и наказания для себя, выбирая стратегию подчинения), то следует за- даться вопросом: какие еще факторы могут усиливать эту склонность подчиняться?

В экспериментах американского психолога Стенли Милграма испытуемые в роли «учителей» наказывали током «учеников» - жертв, и 66% испытуемых продолжали принимать участие в эксперименте даже при сильных болевых ощущениях, обмороках «жертвы». Почему они не отказались отэксперимента?

При взаимодействиях у человека возникают состояния двух типов

* автономное состояние личности, чувство личной ответственности за все, что вокруг происходит;
* человек представляет себя как занимающего определенную ступень в иерархической лестнице, включенным в иерархическую систему и потому полагает, что ответственность за его поведение несет индивид, который находится на более высокой ступени этой иерархии, - это феномен *диффузии ответственности, или атрибуции ответственности,* приписывания ее другому лицу, а несебе.

Так и в этом эксперименте многие испытуемые воспринимали экспериментатора как человека, который обладает более высоким статусом, и, значит, именно этот человек несет ответственность за все происходящее. Такая внутренняя позиция приводит к некритическому, безоговорочному подчинению авторитету лиц, занимающих более высокое социальное положение, даже если их указания противоречат требованиям закона, нравственности, да и самим взглядам, установкам конкретного человека.

ТЕМА 4. ИНТЕРПРЕТАЦИЯ НЕВЕРБАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

* 1. **4.1 Грамматикаглаз**

Взгляд является самым мощным средством взаимодействия и взаимопонимания при каждодневном очном общении людей. Взгляд делового партнера часто говорит нам куда больше, чем его словесные уверения в искренности и дружбе.

Среди проявлений выразительных взглядов есть и универсальные такие, которые одинаково воспринимаются повсюду в мире (или почти повсюду):

1. Слишком широко открытые, «вытаращенные» глаза обычно воспринимаются как бессознательное стремление получить максимум информации, чтобы не ускользнули даже мелочи (такой эффект возникает при неожиданности, удивленном восхищении; при возникшей вдруг наивной радости; при испуге,ужасе).
2. Прищуренный взгляд означает пристальное внимание, наблюдение, готовность осу- ществить какое-то действие. Кроме того, прищуренный взгляд собеседника обычно расценивают как недоброжелательный: вас рассматривают как сквозь прорезь прицела; вы настолько неприятны, что видеть вас не хочется, но и упускать из виду такженельзя.
3. Закрытые глаза это сосредоточенность на самом себе; тщательное обдумывание, на- слаждение; кратковременное прикрывание глаз может означать неосознаваемое выражение согласия,понимания.
4. Прищуривание только одного глаза, подмигивание - сигнал тайного согласия с кем- то другим;кокетство.
5. Усиленное и неравномерное моргание (»хлопанье глазами») выражает затруднение, нервозность.
6. Сужение или расширение зрачка свидетельствует об усилении или ослаблении интереса. При возбуждении, страхе зрачок увеличивается, при расслаблении - уменьшается.
7. Прямой взгляд и лицо, полностью обращенное к партнеру, означает признание собе- седника, интерес кнему.
8. Если взгляд направлен в бесконечность, «сквозь» партнера, это означает отсутствие интереса к собеседнику, подчеркнутое неуважение к нему. Такой взгляд наиболее сильно вы- водит других из равновесия, может вызвать ответную агрессивнуюреакцию.
9. Взгляд искоса через плечо - это тоже пренебрежение, презрение или осторожность, наблюдение.
10. Взгляд сверху вниз - превосходство, гордость, презрение.
11. Характерное вращение глаз - посылаемое украдкой кому- то сообщение, что ситуация невыносимоскучна.
12. Фиксированный, твердый, прямой взгляд суженных глаз, («пронизывающий») рас- ценивается как критическое испытание, основанное на недоверии, либо как бесцеремонность иагрессивность.
13. Недостаточный зрительный контакт свидетельство невнимания, нежелания проявлять уважение; это воспринимается как неискренность собеседника, свидетельство его нечистых помыслов или проявлениезастенчивости.
14. Человек станет уделять другому большое зрительное внимание при следующих об- стоятельствах: беседа носит отвлеченный характер и не затрагивает проблемных вопросов; человеку интересен собеседник, его мнение и реакции; человек относится к своему визави с симпатией или питает более глубокое чувство; он старается доминировать над собеседником или стремится оказывать давление; наконец, человек зависим от другого, а тот никак не желает проявлять отзывчивость и участие.

Следует учитывать этнические особенности зрительного контакта, играющего роль в процессе общения. Суеверия и религия наложили свой отпечаток на поведение людей, предопределив положение их глаз во время разговора, в некоторых странах существуют запреты на откровенное рассматривание человека. В Кении, например, сохранился обычай, требующий, чтобы зять и теща разговаривали только стоя спиной друг к другу. Отмечено различие в выражении глаз у мужчин и женщин: способность долго смотреть в глаза собеседнику у мужчин развита хуже, чем у женщин, которые в одинаковых обстоятельствах дольше не отводят глаза от собеседника.

* 1. **4.2 Зрительный контакт в ситуации общения**

С. Степанов в книге «Язык внешности» предлагает провести несложный эксперимент: в большом скоплении людей (например, в общественном транспорте) пристально посмотрите в лицо случайно выбранного вами человека, даже если он находится от вас на немалом расстоянии и стоит вполоборота, он почти сразу же обернется и поймает ваш взгляд, словно пытаясь определить, кому это понадобилось его рассматривать. До этого момента вы для него были частью толпы, элементом зрительного фона. Но ваш взгляд, даже искоса, мгновенно за- ставил выделить вас изтолпы.

Общее же правило для ситуации общения состоит в том, что знакомые люди обычно находят способы не смотреть в лицо друг другу, а люди, которые только что познакомились, делают это постоянно (видимо, желая получить больше информации о новом человеке).

Частота зрительных контактов определяется и темой разговора. Чем приятнее тема беседы, тем легче смотреть в глаза собеседнику; обсуждая неприятные или запутанные проблемы, люди чаще избегают взглядов. Человек отводит глаза, когда ему задают вопрос, от которого он чувствует себя неловко или ощущает свою вину.

Визуальный контакт зависит от расстояния между собеседниками. Человек больше склонен смотреть на говорящего, когда он находится на некотором расстоянии; он избегает зрительных контактов, когда собеседник совсем рядом. Отсюда и рекомендация: чтобы не вызвать неприятного чувства у партнера, нужно тем меньше смотреть ему прямо в глаза, чем ближе он находится.

Отношение собеседника часто можно оценить по степени его готовности к зрительному контакту. Люди, чьи отношения отличаются теплотой и доверительностью, охотнее смотрят в глаза друг другу, чем те, кто относится друг к другу настороженно.

Визуальный контакт помогает регулировать разговор. Если говорящий переводит взгляд с собеседника на что-нибудь другое, это значит, что он еще не закончил говорить. По завершении своей мысли говорящий, как правило, смотрит прямо в глаза собеседнику, как бы сообщая: «Я все сказал, теперь ваша очередь».

Если два человека во время разговора часто смотрят друг на друга, то они больше за- интересованы в самом собеседнике, чем в теме разговора. Люди избегают визуального контакта в ситуациях соперничества, очевидно, для того, чтобы взгляд оппонента не был понят как выражение враждебности. Желающие испытать на собственном опыте действие этого правила общения могут поэкспериментировать и пристально посмотреть на пьяного верзилу в ночном автобусе.

Важно учитывать, что зрительный контакт оказывает сильнейшее энергетическое воз- действие. Прямой взгляд в глаза может заставить вас сделать так, как нужно вашему партнеру, а не вам. В обычной беседе нужно направлять взгляд чуть выше переносицы собеседника; такой взгляд ненавязчив, но постоянен по воздействию.

* 1. **4.3 Зрительный контакт иличность**

Исследования, проведенные в США, показали, что навыки использования взгляда в общении, будучи усвоены в раннем возрасте, на протяжении жизни почти не меняются, даже если человек попадает в иную среду. Были замечены, например, такие закономерности: кто отводит глаза влево, наделен скорее артистической, чем прагматичной натурой, обладает способностями к абстрактному мышлению и отличается богатым воображением. Те же, чей взгляд устремляется вправо, проявляют способности к наукам и менее склонны к фантазиям и чистому творчеству.

Существуют значительные индивидуальные различия в длительности и типах поддержания зрительного контакта между интровертами и экстравертами, мужчинами и женщинами. Интересно, что женщины дольше смотрят на тех, кому они симпатизируют, а мужчины - на тех, кто симпатизирует им! Психологи установили, что независимо от культуры женщины используют прямой взгляд намного чаще мужчин. М. Аргайла считает это врожденным женским качеством и указывает, что уже с шестимесячного возраста девочки заметно «глазастее» мальчиков. С возрастом эта разница увеличивается. Женщина менее склонна воспринимать пристальный взгляд как сигнал угрозы; напротив, она считает его выражением интереса и желания установить человеческий контакт. По мнению Аргайла, такое поведение объясняется традиционной социальной ролью женщины как матери. Она нуждается в этом средстве общения обмене взглядами, устанавливая психологический контакт с ребенком, еще не умеющим говорить.

К сожалению, непонимание этого явления делает некоторых девушек легкой добычей преступников и насильников: то, что для девушки означает всего лишь легкий интерес, другими может восприниматься как призыв к флирту.

Тренировать «взгляд силы» можно и в домашних условиях. В качестве предварительной подготовки нужно немного натренировать глазные мышцы при помощи несложных упражнений:

1. движение глазами вправо-влево до упора (15раз);
2. движение глазами вверх-вниз (15раз);

З. движение глазами по диагонали от правого верхнего к левому нижнему углу и обратно (15 раз);

4. движение глазами по диагонали от левого в 7, «Восьмерка»: диагональ от левого нижнего угла до правого верхнего, горизонтально влево по верхней части глазного яблока,

диагональ от левого верхнего угла до правого нижнего, горизонтально по нижней части глазного яблока справа налево, затем та же «восьмерка» в обратном направлении (10 раз).

Тренируйтесь в приятном для вас ритме. Глазные яблоки поворачивайте до упора, но не делайте болезненных усилий. Выполняйте упражнения дважды в день, без напряжения, но обязательно регулярно. Всякий раз отмечайте, сколько минут у вас занимает весь комплекс. Через некоторое время глазные мышцы укрепятся - и времени на упражнения будет уходить меньше, чем вначале, Когда время сократится в полтора раза, можно приступать к дальнейшим тренировкам.

* 1. **4.4 Красноречивый зрачок**

В последние годы были выяснены весьма важные факты об особенностях динамики глаза. Например: когда мы видим что- то интересное, наш зрачок расширяется. Еще одним фактом является то, что люди с расширенными зрачками глаз нравятся окружающим больше, чем те, у кого зрачки сужены.

Американский исследователь Э. Хесс демонстрировал мужчинам и женщинам комплект из пяти картинок с изображениями ребенка, матери с ребенком, обнаженного мужчины, обнаженной женщины и пейзажа. При этом Хесс оценивал состояние зрачка у участников эксперимента; оказалось, что у мужчин зрачок максимально расширяется над картинкой с обнаженной женщиной. У женщин расширение наблюдалось при взгляде на обнаженного мужчину, но еще больше зрачки расширялись над картинкой с матерью и ребенком. Вид пейзажей не вызывал у испытуемых обоих полов никакой реакции. То же было с мужчинами, смотрящими на фотографии младенцев. В итоге исследователем был сделан вывод о том, что такая реакция зрачка связана со степенью интереса, который проявляет человек к тому или иному изображению.

Реакция зрачков использовалась также для оценки отношения людей к рекламируемым товарам, к кандидатам на государственные посты. Чем более благоприятным было отношение, тем сильнее расширялись зрачки глаз.

Поскольку сужение или расширение зрачков неподконтрольно сознанию, их реакция может служить надежным индикатором степени заинтересованности и оттенков человеческих отношений в деловом общении. Можно научиться волевым усилием управлять своим взглядом, но научиться управлять зрачками практически невозможно.

Таким образом, слежение за зрачками партнера позволит довольно точно определить его состояние и отношение к вам. Расширение зрачков выдает усиление интереса к вам, а сужение появление враждебности и неприятия.

* 1. **4.5 Психологический детектор лжи**

Всем знаком замечательный рассказ А.П. Чехова «Сирена». Сладкоголосой соблазни- тельницей сиреной оказался для проголодавшихся сослуживцев секретарь суда, подробно, аппетитно, «со смаком» живописующий кулинарные картины. Его эмоциональный, образный рассказ о кулебяке, «аппетитной, бесстыдной в своей наготе, чтобы соблазн был», о «горячих, огненных» щах, об утке, «которая только что в первые морозцы ледку хватила», и прочих яствах вызывал столь яркие, наглядные представления о реальных кушаньях, что у слушателей«от аппетита истерика сделалась»; они «стрельнули глазами» вправо-влево и, побросав самые срочные дела, поспешно разбежались по домам обедать!

Именно во взгляде проявляется скрытая структура нашей психики, нашего эмоционального состояния и т. д. Что мы делаем, ориентируясь в окружающем пространстве или высматривая нужный предмет? Выражаясь не слишком интеллигентно, зато предельно точно,«шарим глазами». Но ведь и о внутреннем созерцании, о поисках нужного образа, слова, идеи говорится очень похоже: «блуждать мысленным взором». Так вот - это вовсе не метафора! В подобных случаях мы и в самом деле озираемся в некоем вполне реальном, хотя и весьма не- обычно устроенном пространстве.

Согласно теории нейролингвистического программирования (НЛП), сознание человека связано с окружающим миром и с собственным подсознанием через три системы ощущений и представлений: визуальную (зрительную), аудиальную (звуковую) и кинестетическую (мышечные ощущения, вкус, запах). Именно по движению глаз можно узнать, какая из этих систем наиболее активна в данный момент, какие переживания владеют сейчас человеком (рис. 1).

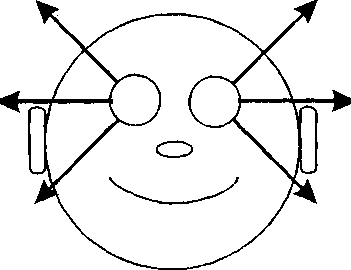


Рис. 1. Принятая в НЛП схема движения глаз

Vr (налево вверх) - зрительные воспоминания. Это зона визуальных образов тех объектов, которые человек когда-то видел. Вызвать их могут вопросы такого типа: «Какого цвета стены вашего кабинета?; «Как выглядел дом, в котором прошло ваше детство?»

Vc (направо вверх) – зрительные конструкции тех вещей или явлений, которые человек никогда не видел раньше или видел не такими, как должен представить в данный момент. Типовые вопросы: «Какое у вас самое светлое детское воспоминание?»; Вообразите, как вы будете смотреться в костюме гусара?».

Аc (налево в сторону) - слуховые воспоминания, т.е. аудиальные образы тех звуков, которые человек уже слышал в прошлом. Типовые вопросы: «Вспомните звуки флейты»; «Что сказал докладчик в начале своего выступления?».

Аr (направо в сторону) - слуховые конструкции, т. е. аудиальные образы тех звуков, которые человек никогда не слышал раньше. Стандартные вопросы: «Как прозвучало бы ваше имя, если прочитать его наоборот?»; «Вы можете услышать, как спорят древнеримские сенаторы?».

Aв (налево вниз) - замкнутые слуховые представления. Внутренний разговор с собой. Стандартные установки: «Похвалите себя за удачно проведенный день»; «Повторите про себя стихотворение, которое вы учили наизусть в школе».

K (направо вниз) - кинестетические представления любого типа. Эмоциональные, а также осязательные и другие ощущения. Стандартные вопросы: «Какое чувство вы испытываете, прикасаясь ко льду?»; «Что вы ощущаете, когда делаете по утрам зарядку?» Для левшей характерна картина, зеркально отражающая описанную.

Возможен случай, когда взгляд собеседника как будто застывает, направленный прямо перед собой. Это чаще всего означает, что перед его глазами проходят какие-то посторонние зрительные образы, и он уже не в полной мере участвует в разговоре. Критерием служит изменение фокусировки глаз для «рассматривания» воображаемых объектов и немного отсутствующее выражение лица.

Необходимо также учесть, что, наблюдая по лицу собеседника внутренний процесс поиска ответа на вопрос, мы можем заметить не один, а несколько сменяющих друг друга взглядов. Причиной этого является трехэтапность процесса осмысления.

На первом этапе - извлечения нужной информации человек должен получить доступ в свою память. Это происходит с помощью «ключа» - зрительного образа, звука или телесного ощущения. В зависимости от того, какая из систем представлений (визуальная, аудиальная или кинестетическая) используется для «открывания» памяти, является ведущей, люди подразделяются на «визуалов», «аудиалов» и «кинестетиков».

На втором этапе информацию, извлеченную из памяти, требуется довести до сознания. Здесь она также будет представлена в виде зрительных, звуковых или кинестетических образов. Система представлений, используемая для этого конкретным человеком, называется репрезентативной. С помощью этой системы в сознании содержатся нужные сведения и происходит оперирование ими.

Третий, заключительный, этап, состоит в проверке истинности полученной информации. И в этом каждому помогают индивидуальные внутренние ощущения тех же трех типов. Соответствующую систему представлений называют референтной или проверочной.

Проверить работу сознания по движению взгляда можно на простом примере. Попросите своего знакомого вспомнить цвет глаз его начальника - и вы сможете наблюдать такую последовательность его реакций: сначала взгляд пойдет налево вверх (Vr), затем направо вниз (K), наконец, налево вниз (Aв).

Предположительно партнер сначала увидел начальника в воображении, затем пережил ощущения, которые испытывал в его присутствии и, наконец, словесно прокомментировал результат. Только после всего этого вы услышите ответ. Однако большинство людей не привыкли отслеживать свои внутренние стратегии, однако вполне способны осознать их.

Следовательно, когда собеседник что-то рассказывает или отвечает на ваши вопросы, движения его глаз при этом могут помочь определить, какой канал восприятия мира для него наиболее характерен, и, соответственно, «подстроиться» ему. Кроме того, можно отличить, когда он припоминает что-либо, на самом деле происходившее (глаза в зонах Vr, Аc, К), или когда он на ходу конструирует образы (глаза в зонах Vc и Аr). Чем не психологический детектор лжи?

Наблюдая и анализируя обширный экспериментальный видеоматериал относительно движений глаз подозреваемых в процессе их допроса сотрудниками правоохранительных органов, мы не раз могли убедиться в информативности этого простого и надежного признака.

Данный метод дает хорошие результаты для выявления искренности или лживости со- беседника при тщательном наблюдении за его реакциями. Отметим, что главным достоинством НЛП является то, что движение глаз происходит непроизвольно (независимо от сознания), с опережением фразы и всегда строго закономерно.

* 1. **4.6 Читать на человеческом лице**

Обычно при оценке людей лицо человека отождествляют со всей его личностью. Дей- ствительно, лицо отражает духовный мир, интеллект и настроение человека. По лицу можно определить его пол, возраст, расовую и этническую принадлежность, а порой даже социальный статус. Нам помогают в этом цвет и густота волос, цвет кожи, морщины прищур глаз, лицевая мускулатура и т. д. Кроме того, мы всегда стараемся по выражению лица и глаз, по мимике определить состояние и характер человека, многие тончайшие оттенки его душевных движений, даже столкновение противоречивых чувств. Их борьба и смятение отражаются в характерных внешних признаках и распознаются глазом наблюдателя. Обычно мимика и слово живут вместе, дополняя друг друга или вступая в противоречие. Когда же в душе человека возникают переживания необычные, трудно передаваемые словами, или страстные чувства, открыто проявлять которые не принято, а также при конфликтных отношениях люди нередко, произвольно или бессознательно, отказываются от языка слов. Они изъясняются мимикой и взглядами, интуитивно чувствуя, что в критических ситуациях жизни этот безмолвный язык самый тактичный способ общения и более тонкий регулятор отношений, чем речь.

Основу состояний собеседника составляют шесть систем лицевых реакций, отражающих состояния удивления, страха, негодования, отвращения, радости и печали (горя) (рис. 2). Познакомимся с ними подробнее.

Удивление - безусловно, это моментальная реакция. Всегда появляется внезапно. Если есть время обдумать то, что может удивить, удивление на лице не зафиксируется. Стимулы удивления: вид объекта, звук, запах, прикосновение к чему-то, сообщение и т. д.

Основные проявления реакции удивления: брови вздернуты вверх; на лбу широкие морщины; глаза широко, расслабленно открыты, над радужной оболочкой видна белая склера; соответственно, рот открыт. Следует отметить, что это контролируемые реакции. Они могут сдерживаться человеком, но тем не

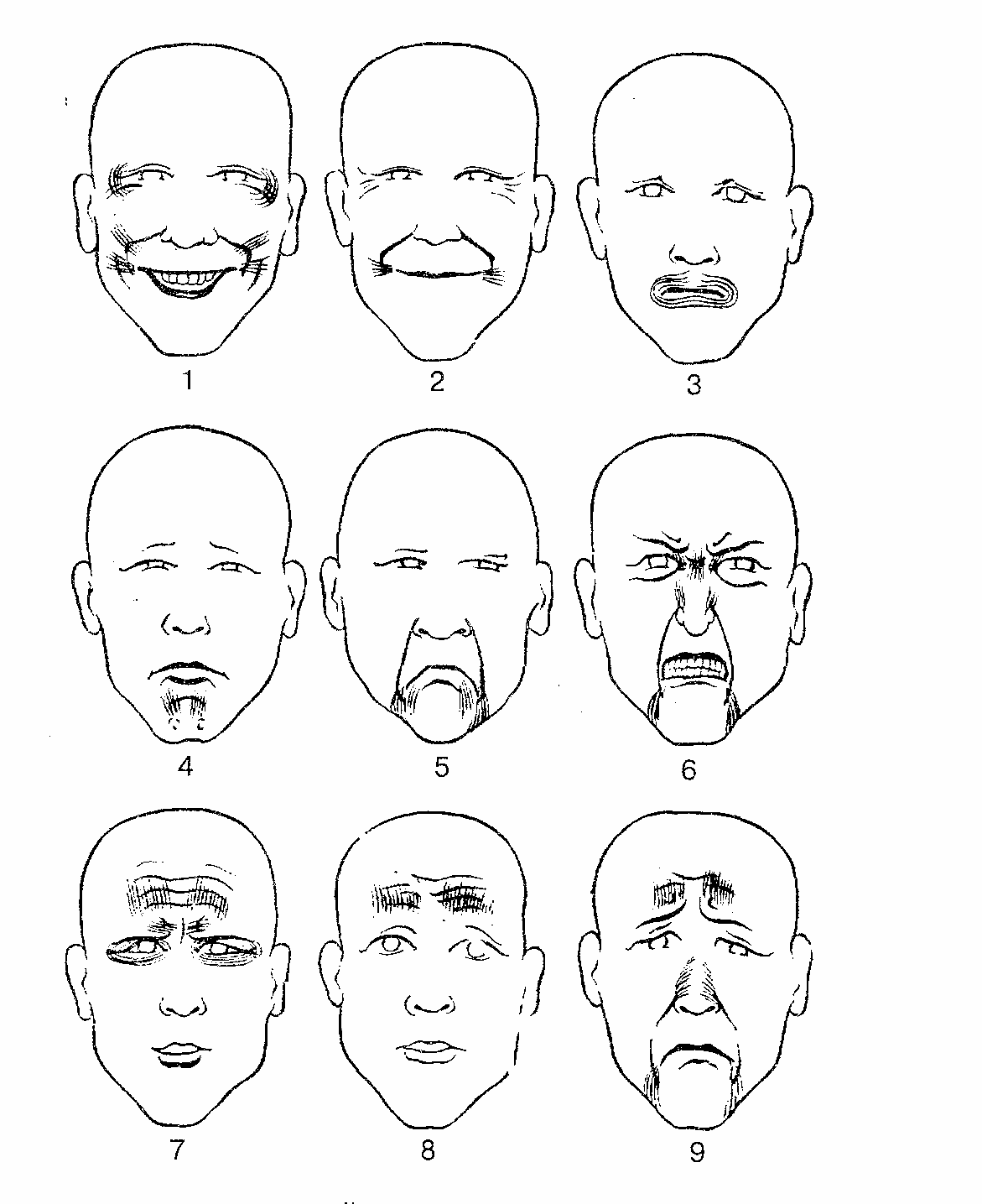


Рис. 2. Схемы различных экспрессий лица (по В.В. Куприянову Г.В. Стовичеку): 1 - радость; 2 - удовольствие; З - замкнутость; 4 - ирония; 5 - презрение; 6 - ярость; 7 - внимание; 8 - удивление; 9 –сосредоточенность.

менее, как правило, проявляются. Кстати, женщины, выщипывающие брови с целью изменения их формы в соответствии с модой, но оставляющие нетронутыми срединные их концы, не предполагают, что придают лицу выражение концентрированного внимания, любопытства, заинтересованности. Ведь при удивлении также образуется схожая линия бровей.

Страх - эмоция, возникающая в предвосхищении чего-то исключительно пагубного для человека. Причиной страха может быть ожидание физической боли, каких-либо неприятных событий, которые этот человек не в силах предотвратить. Основные проявления реакции страха: брови подняты, растянуты и сведены; короткие морщины на лбу; глаза раскрыты, вверху видна белая склера, нижнее веко очень напряжено; губы раздвинуты, сильно напряжены и оттянуты назад. Выражение эмоции страха отличается от выражения эмоции удивления четырьмя моментами: 1) при реакции удивления морщины проходят через весь лоб, при реакции страха они короче и концентрируются над переносицей; 2) раскрытые глаза напряжены; З) раскрытый рот бесформенно искажен, губы напряжены; 4) удивление - мимолетная реакция,астрах-болеедлительная. Иногда эмоция страха может слиться с удивлением. Это происходит в том случае, если острые события не ожидаются, а наступают моментально. По устойчивости проявления той или иной эмоции можно судить о преобладании страха или удивления.

Негодование (злость) - является результатом психического расстройства, физической угрозы или намерения нанести кому-то психологический или физический ущерб. В состоянии гнева у человека поднимается кровяное давление, отчего краснеет лицо, на висках и шее вздуваются вены, учащается дыхание, напрягаются мышцы.

Основные проявления гнева: брови сдвигаются, между ними появляются вертикальные складки, внешние концы бровей поднимаются; лоб без горизонтальных морщин; глаза сужаются, губы напряженно сжаты, иногда в гримасе обнажаются зубы.

На практике контролируемые реакции гнева (злости) проявляются в двух разновидностях. При появлении первой разновидности гнева его индикатором являются одни брови, лицо же остается нейтральным. Это может происходить в тех случаях, когда собеседник: а) испытывает легкое раздражение; б) обдумывает какую-нибудь сложную, не поддающуюся решению проблему; в) концентрирует на чем-либо внимание; г) критически оценивает слова, дела, поступки; д) старается скрыть злость от окружающих.

О проявлении второй разновидности гнева сигнализируют не только брови, но и рот, веки.

Это происходит, когда человек слушает какое-то чрезвычайно длинное, изобилующее

повторениями, неинтересное для него сообщение.

Отвращение является реакцией на ощущение вкуса, запаха, звука, прикосновения и вида некоторых объектов или людей. Естественно, проявления реакции отвращения зависят от культуры человека и ситуации, в которой он находится. Основные признаки этой реакции: брови опущены; отсутствие морщин на лбу; глаза сужены, почти закрыты; уголки рта опущены. Иногда при сильной степени отвращения рот открыт и напряженно, как при тошноте, высунут язык; на носу морщины. Спектр реакции отвращения очень широк: от едва уловимого наморщивания носа до искажения всего лица в гримасе тошноты. Отвращение по отношению к людям обычно выражается в виде презрения. Экспрессивные реакции отвращения в ответ на ситуацию могут сливаться с реакциями удивления и страха.

Радость переживается как ощущение приятного, возбуждающего, поднимающего на- строение или как избавление от чего-то неприятного или опасного. В некоторых случаях радость может сливаться с удивлением, при этом, как правило, реакция удивления фиксируется лишь на мгновение. довольно часто за проявлениями радости скрываются гнев и страх. Основные признаки радости: брови и лоб почти не принимают участия в формировании экспрессии; глаза часто сужаются и блестят; уголки губ поднимаются кверху; рот растягивается в улыбке.

Печаль (горе) чаще всего вызывается какими-то потерями. Она фиксируется на лице от нескольких минут до нескольких дней. Данная эмоция имеет довольно широкий диапазон - от состояния печали до горя и страдания.

Основные проявления реакции печали: брови сдвинуты вместе, их внешние концы опущены, между бровями небольшие вертикальные складки; на середине лба короткие морщины; глаза слегка приоткрыты, и между нижним и верхним веком образуется складка в виде треугольника; уголки рта опущены вниз.

Как правило, эмоции возникают в ответ на какой-то раздражитель. Вместе с тем, арсенал мимических движений для выражения эмоций постоянен: страх вызывает напряжение лицевых мускулов, радость - расслабление и т. д.

По мнению В.В. Куприянова, внешнее выражение эмоций, как правило, проходит оп- ределенные стадии вслед за нарастанием самих эмоций: когда грусть преобразуется в печаль, печаль в скорбь, скорбь в глубокое горе, истинное страдание, это всегда ведет к усилению мимики. Подобную последовательность легко проследить на лице при развитии плача от начала до истерических рыданий или при переходе улыбки в гомерический хохот.

Встречаются и парадоксальные феномены, когда на лице отражаются противоположные экспрессии. Например, плач от радости или смех сквозь слезы. На лице рассеянного человека странным образом сочетаются сокращения мышц внимания и признаки растерянности: неустойчивый, отрешенный взор, меняющаяся гармония лица. Если приводится в действие большое число мышц, в том числе мышцы, «антагонистические» по своему влиянию на мимику, на лице появляется гримаса, т. е. мимика, неадекватная естественному выражению эмоций.

Оценивая эмоциональные переживания собеседника по его лицу, необходимо учитывать характер раздражителя, общечеловеческую систему эмоций, характер культуры, к которой собеседники принадлежат, и особенности поведения конкретного индивида.

* 1. **4.7 Мимика**

Исследования выразительности качеств лица касаются не только его способности отражать эмоции, но и свидетельствовать о личности человека, о его здоровье, отношении к окружающим, сексуальных возможностях и предпочтениях, о желании человека высказаться или завязать отношения, о степени увлеченности общением. Те же исследования позволили получить немало других интересных сведений.

Так, выражение лица несет на себе отпечаток состояния здоровья. Было замечено, что незадолго до предстоящих родов на лице женщины все чаще проявляется беспокойство, переживание предстоящего стресса. Язвенники чаще хмурят брови, чем те, кому этот недуг не- знаком.

Женщины больше, чем мужчины, склонны к улыбкам и смеху, хотя это не столько сви- детельствует об их большей общительности, сколько является реакцией на неловкую ситуацию, признаком смущения.

При оценке изучаемого лица следует иметь в виду, что некоторые люди склонны постоянно переживать печаль. От этого у них появляется характерная форма бровей и вертикальных морщин на лбу в виде омеги (Ώ). данное выражение лица получило название «омега меланхолика». Встречаются люди, которые никогда не фиксируют на лице печаль. Обычно это расчетливые и холодные натуры, однако необходимо учитывать национальные особенно- сти: например, скандинавы стараются скрыть свою печаль злостью, японцы - постоянной улыбкой.

Установлено, что мышечная активность в области носа, как правило, менее заметна. Но и такие малозаметные движения, если они многократно повторяются и становятся привычными, отчасти определяют форму носа. Мышца, морщащая нос, располагается на вершине переносицы и действует по прямой вниз. Когда она напрягается, крылья носа и верхняя губа поднимаются. Между носом и ртом образуются две небольшие характерные складки. Когда человек испытывает сильное недовольство, эта мышца срабатывает. Правда, без учета конкретной ситуации невозможно дать оценку причине недовольства, не исключено, что человек недоволен самим собой.

Физиогномика дает свое толкование величине ноздрей: по этому признаку оценивают способность человека к логичности рассуждений. Кроме того, маленькие ноздри говорят о боязливом характере, а большие выдают экстремальные склонности. Раздувающиеся ноздри свидетельствуют о неустойчивости чувств. Объяснение этих закономерностей может быть связано с тем, что в зависимости от размера ноздрей человек может втянуть в себя больше илименьше воздуха, и поэтому в разной степени воспринимаются запахи. Можно предположить, что широко раздутые ноздри служат для интенсивного восприятия впечатлений, так же как при удивлении открывание рта свидетельствует о стремлении поглотить больше информации. Остановимся на таком существенном аспекте, как подвижность мимических проявлений. По мнению немецкого психолога Хорста Рюкле, сильно подвижная мимика свидетельствует о легкой возбудимости, зависимости от внешних раздражителей. По очень сильной мимической игре мы можем судить о быстро сменяющих друг друга переживаниях, многогранном и активном восприятии происходящего. Подвижная мимика характерна для людей с им- пульсивным поведением. Малоподвижная мимика в принципе указывает на постоянство душевных процессов, устойчивость настроений; этот признак ассоциируется со спокойствием, рассудительностью, надежностью и уравновешенностью человеческого характера.

Учитывая все эти параметры, не будем забывать, что каждый человек на протяжении всей жизни учится владеть своим лицом, произвольно регулировать его выражение. Некоторые преуспевают в этом настолько, что легко могут ввести в заблуждение доверчивого собеседника.

* 1. **4.8 Многозначительная улыбка**

Мимическое движение, которое особенно высоко ценится в деловом общении, - это улыбка. Улыбка, как и вежливость, предназначена для другого; никакой «самоценностью» она не обладает, но обретает поистине магическую силу, посланная собеседнику. Послушаем В. Солоухина: «А ведь у людей в распоряжении есть еще и улыбка. Посмотрите, почти все у человека предназначено для самого себя: глаза - смотреть, ноги ходить, рот - поглощать пищу, - все нужно самому себе, кроме улыбки. Улыбка самому себе не нужна. Если бы не зеркала, вы ее никогда бы даже и не увидели. Улыбка предназначена другим людям, чтобы им с вами было хорошо, радостно и легко. Это ужасно, если за десять дней тебе никто не улыбнулся и ты никому не улыбнулся, душа зябнет и каменеет».

Искренняя улыбка немыслима рядом с грубостью, недоброжелательством, она выражает симпатию и заинтересованность. Психологи, педагоги, писатели призывают нас использовать улыбку при общении с младенцем: «Улыбаясь грудничку, вы приучаете завтрашнего Человека к доброжелательности, к человеколюбию. Раздраженный тон, грубые выражения, не- доброжелательность, вполне вероятно, хотя и совершенно бессознательно, воспитывают зав- трашнего человека в силовом поле отрицательного знака».

Американский психолог Пол Экман выделяет 18 типов улыбок - в большинстве своем неискренних. В деловом общении чаще всего встречается «смягчающая» улыбка, которой ру- ководитель нередко пользуется, отвергая предлагаемую идею или критикуя подчиненного. Искривление одного угла рта, сопровождающееся временной асимметрией лица, выражение иронической усмешки.

Как отличить искреннюю улыбку от фальшивой? При искренней, прочувствованной улыбке приходят в движение те мышцы, которые заставляют глаза щуриться. Немецкий антрополог Карстен Нимиц установил, что оценка степени искренности улыбки зависит от скорости, с которой поднимаются уголки рта и одновременно расширяются глаза (с последующим опусканием век). Это было установлено на основе видеозаписей, которые показали группе испытуемых с просьбой оценить улыбки по специально разработанной шкале от «абсолют- но чистосердечной» до «искусственной».

Вообще улыбка, наверное, наиболее выразительный мимический признак. С ее помощью люди передают наиболее широкий спектр чувств и отношений. достаточно, к примеру, представить весь диапазон улыбок - от едва тронутых напряжением губ Моны Лизы до оскала карнавального сатира.

* 1. **4.9 Жесты и телодвижения**

Попросите кого-нибудь объяснить вам, что такое «рябь», «зыбь» или «винтовая лестница». Ясного ответа не последует. Скорее всего ваш собеседник после неудачных словесных попыток пошевелит пальцами в воздухе, изображая легкое волнение на поверхности воды, а затем указательным пальцем очертит движение штопора. Только благодаря жесту ваша просьба становится выполнимой.

Жест - особая система сигналов, передаваемых при помощи движений рук, ног, голо- вы, тела. Жест, сопровождающий речь, обычно является показателем раскованности говорящего. Он подчеркивает непринужденность разговора, усиливает убедительность и красноречивость слов, сокращает вербальный текст, включая в диалог те или иные дополнительные смыслы. Выступая в роли самостоятельной реплики или включаясь в вербальное высказывание, жест обнаруживает свои богатейшие информативные и экспрессивные ресурсы. По всей видимости, жесты, как и другие элементы языка тела, наиболее эффективны при выражении эмоций. Необходимо также отметить, что порой жесты служат человеку ярким средством самовыражения, составляя важную часть его имиджа. С этой точки зрения жесты играют индивидуализирующую роль.

Нам интересны прежде всего те жесты, которые являются самыми распространенными, общепринятыми и типичными. Надо иметь в виду, что система жестов и мимических движений складывается в своеобразную фразеологию, которую называют «соматическими речения- ми» (сома - по-гречески тело). В самом деле, читая художественное произведение, мы постоянно сталкиваемся с авторским описанием невербальной коммуникации персонажей. Писатель дает словесный портрет своих персонажей в тот или иной момент действия: он приподнял брови (и мы понимаем, что удивился), она махнула рукой на это (смирилась с безнадежностью усилий), она прищурилась (и мы распознаем выражение недоверия), он хлопнул себя по лбу (и мы «читаем»: понял, нашел, вспомнил). Этим буквально переполнены литературные произведения.

Некоторые специалисты утверждают, что известно около 700 тыс. жестов рук, другие доводят их количество до 8 млн. К сожалению, нам придется подходить к невербальным фор- мам человеческого поведения весьма избирательно, так как дать характеристику каждого жеста просто нереально.

Жесты бывают: простые, состоящие из одного движения (например, поднять руку в ау- дитории, выразив этим желание высказаться); составные - несколько однородных движений (как аплодисменты, например); сложные - несколько неоднородных движений (например, сплюнуть через левое плечо). Жесты различают по обращенности на себя или на другого, есть также жесты взаимные (как рукопожатие), Жесты классифицируют и на основании того, какая часть тела участвует в их исполнении: палец, рука, нога, голова.

Различают динамичный жест и позу - как статичный, относительно длительный, как бы застывший жест.

В деятельности правоохранительных органов, согласно классификации В.Н. Сафонова, правовой оценке подлежат жесты, составляющие объективную сторону правонарушения. По- этому жесты группируют так: угрожающие - при вымогательстве, разбое, угрозе убийством, изнасиловании; оскорбительные - при оскорблении, хулиганстве; обмане - в различных видах мошенничества; информирующие при совершении многих преступлений.

Однако до сих пор нет единой классификации движений и жестов. Большинство серьезных специалистов, занимающихся этим вопросом, не считают полностью удовлетворитель- ной и исчерпывающей ни одну из классификаций.

* 1. **4.10 Жесты регуляторы, выражающие отношение человека ккому-либо**

Рассмотрим те жесты, которыми пользуется собеседник в общении при помощи самого полифункционального органа двигательной активности - руки. Не случайно руку образно называют «внешним мозгом».

Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах. Однако во всех культурах можно обнаружить сходные функции жестов: жесты-регуляторы, выражающие от ношение человека к кому-либо; жесты-аффекторы, отражающие эмоции человека (рис. 3); жесты-иллюстраторы, усиливающие возможности взаимопонимания (рис. 4); жесты-эмблемы заменяющие слова и фразы (рис. 5); жесты-адапторы, отражающие привычки людей (рис. 6).

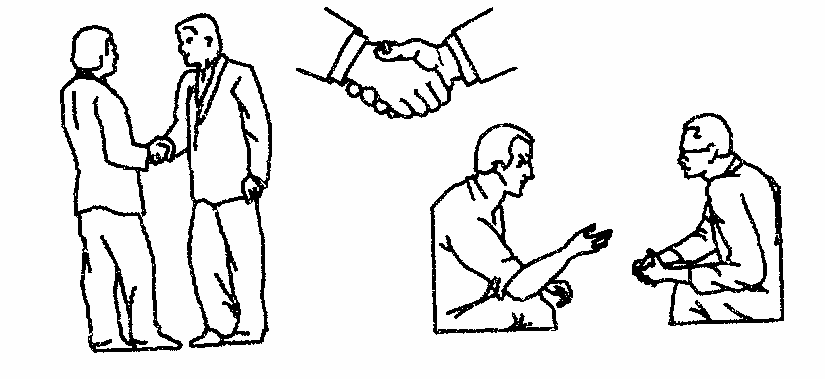


Рис. 3. Жесты-аффекторы, отражающие эмоции человека.

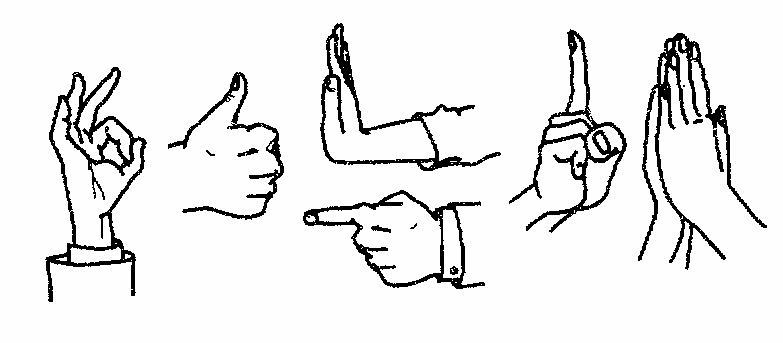


Рис. 4. Жесты-иллюстраторы, усиливающие возможности взаимопонимания.

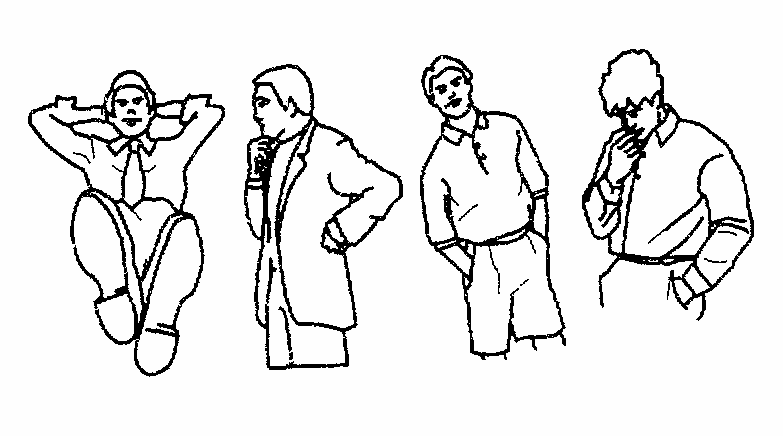


Рис. 5. Жесты- эмблемы, меняющие слова или фразы.

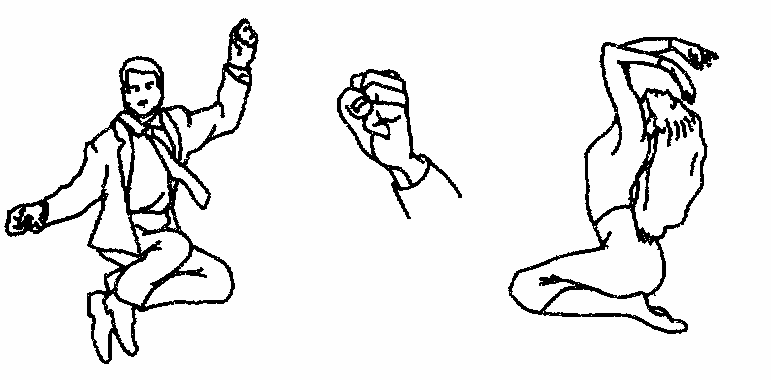


Рис. 6. Жесты-адапторы, отражающие привычки людей.

Психологи-невербалисты выделяют также целый набор жестов, связанных с ухаживанием, прихорашиванием. У женщин наиболее обычны движения, приглаживающие волосы или поправляющие прическу, одежду (когда в этом нет необходимости). Характерны также рассматривание себя в зеркале, повороты перед ним или взгляд на себя сбоку, покачивание бедрами, медленное скрещивание и разведение ног. Причем все эти действия происходят на глазах у мужчин.

Не меньший интерес представляют собой положение и движения ступней ног. Постукивание по полу или нервное подрагивание ступни является признаком намерения скрыть от других свои чувства или какую-то информацию. Обычно именно ноги выдают человека, потому что главные усилия мы прилагаем к тому, чтобы сохранить невозмутимость лица, плавность движений рук и т. д.

Разумеется, в толковании любых жестов недопустимы категоричность и поспешность. Отдельно взятый жест может и не иметь символической окраски: например, прикосновение к носу может быть вызвано тем, что у человека просто зачесался нос. То или иное положение рук может быть объяснено самой прозаической причиной - привычкой или удобством.

Однако жестами можно передавать лишь ограниченный объем информации: жестами невозможно сообщить другому свое или чужое имя, адрес; жесты не помогут также предупредить кого-то о приближающейся опасности.

При интерпретации жестов надо учитываться общее правило: чем сильнее эмоции, тем выше поднимаются руки. К примеру, если машут кулаками над теменем - это яркое проявление отчаянной угрозы. Упереться кулаком в бок - поза агрессивности. Кулак одной руки касается ладони другой - попытка скрыть волнение. Каждая часть тела может автономно выполнять информационные функции, может усиливать значимость передаваемой информации, 3имодействуя с другими.

В целом жест весьма общителен, он на втором месте по информативности после слова. И тот, кто владеет приемами психологической интерпретации жестов, может раскодировать поступающую от собеседника информацию и достигнуть поставленной в деловом общении цели.

* 1. **4.11 Поза и осанка**

С древних времен в различных жизненных ситуациях используются общепринятые ри- туальные позы, которые главным образом символизируют отношения превосходства- подчинения, дружелюбия или враждебности. Пасть ниц - значит признать свою полную зависимость от того, кто над тобой возвышается. А человек, стоящий с поднятой головой и распрямленными плечами, всем своим видом демонстрирует независимость, уверенность а себе, полное владение ситуацией. Между этими полюсами лежит широкий выбор поз, которые мы принимаем, - главным образом неосознанно, - чтобы соответствовать обстановке, ситуации, стилю взаимоотношений.

По позе, безусловно, можно судить о жизненной силе, степени усталости, самоуверенности и даже о социальном статусе человека. По тому, как человек складывает руки и ноги, можно сделать выводы о его истинных эмоциях, намерениях, отношении к другим людям.

Все позы можно приблизительно разделить на две большие группы. Это, как правило, напряженные и расслабленные позы. Первые свидетельствуют о состоянии бдительности, тревожности, готовности к действию; вторые - о безмятежности и спокойствии. Поскольку поза связана с деятельностью мышц, она служит «генератором настроения. Очень часто через позу происходит эмоциональное «заражение» собеседника.

Излюбленные позы и осанка отражают прошлое человека. К примеру, тот, кто на каких-то этапах переживал продолжительные периоды депрессии, будет сутулиться и выглядеть поникшим даже спустя годы после обретения душевного равновесия и возврата к полноценной жизни. С другой стороны, смена осанки и манеры держать свое тело может стать решающим фактором процесса изменения внутреннего состояния, повышения способности позитивно воспринимать окружающую обстановку и устанавливать с людьми более продуктивные отношения. Таким образом, оценивающий взгляд на осанку и позу человека может оказаться далеко не бесполезным, особенно перед началом разговора, поскольку поможет определиться с наиболее эффективным способом и манерой общения с партнером.

Перемена позы служит для разграничения этапов беседы. К примеру, при переходе от общих тем к более частным или интимным вопросам меняются и позы - и люди подсаживаются ближе друг к другу.

Проведенные исследования обусловленности позы человека особенностями его личности показали: плотный обхват руками тела свидетельствует о любви к уединению и о желании обезопасить себя; манера говорить с приподнятыми плечами и развернутыми наружу ладонями свидетельствует о беззащитности и неприспособленности человека.

Поза отражает представления человека о собственном теле (сравните позы двух женщин, одна из которых стесняется своего бюста, а другая им гордится) и играет заметную роль в формировании собственного имиджа в глазах окружающих. Поэтому возможности позы, как и жеста, пользуются особым вниманием со стороны людей, имеющих дело с широкой аудиторией.

Артистам и ораторам свойственны нарочитые и многозначительные позы, жесты, которые без труда читаются публикой. Поэтому наблюдение за людьми подобных профессий дает конкретный материал о позах и других аспектах языка тела, которые характерны для разного рода динамичных ситуаций или явно диссонируют с ними. Приведем несколько примеров:

1. Вертикальная жестикуляция проявляется при авторитарной (диктаторской) внутренней позиции: «Я вам докажу!», «Вы это не способны понять!». Такие жесты вызывают у слушателей подсознательный протест, неприятие говорящего, настраивают против сообщаемой информации.
2. Жесты в горизонтальном направлении - показатель демократичной, совещательной позиции, рассуждения: «давайте посоветуемся». Человек, которому свойственна такая жестикуляция, может рассчитывать на благожелательное отношениеаудитории.

З. Руки, прикладываемые к груди, жест честности и открытости. Римские легионеры приветствовали друг друга, прижав одну руку к сердцу, а другую подняв открытой ладонью к тому, к кому обращались. Подобное приветствие было принято и у американских индейцев.

1. Стоять подбоченясь - демонстрировать другим свою твердость, уверенность, превос- ходство. Часто при этом маскируются слабость, неуверенность или смущение. (Значение усиливается при широко расставленных ногах.) Поза характерна для военного начальства известного типа, а также для жены и тещи накарикатурах.
2. Опора руками на стол, спинку стула, трибуну стремление к дополнительной поддержке при внутреннейнеуверенности.
   1. **4.12 Поза и социальныйстатус**

Позе отводится важная роль при утверждении социального статуса, демонстрации угрозы и проявлении агрессии (что в известном смысле служит крайним выражением одного и того же типа поведения). Высокий статус может обозначаться горделивым положением головы и прямой осанкой, тогда как подчиненное положение можно определить по сутулости и манере подавать корпус вперед. О равенстве положения часто свидетельствует идентичность поз, то есть люди, находясь рядом друг с другом, подсознательно принимают сходные положения тела и конечностей (эффект зеркального отражения), Например, если один держит руки в карманах, то так же поступит и другой. Если один сидит, откинувшись на спинку стула, закинув ногу на ногу и водрузив лодыжку одной ноги на колено другой, то собеседник последует его примеру.

Люди с менее значительным социальным положением будто бы пытаются продемонст- рировать всему миру, что они меньше и слабее, чем их высокопоставленные братья и сестры, что они всегда настороже. Такой человек виновато пригибает голову, закрывает тело рунами (словно в попытке защититься от нападения) и принимает позу, в которой он как бы сжимается и кажется меньше, чем есть на самом деле (по-видимому, чтобы выглядеть совершенно безобидным). Очевидно, что для тех, кто стоит ниже на иерархической лестнице, свойственна большая зажатость.

Человек с высоким статусом держится прямо, с высоко поднятой головой. В случае, если он захочет продемонстрировать, что его положение не является угрозой для других, он, стараясь смягчить ситуацию, станет держать руки сцепленными за спиной, И все же ощущение угрозы может не исчезнуть, если этот человек смотрит исподлобья (словно готов боднуть любого, кто посмеет покуситься на его права и привилегии).

* 1. **4.13 Положение ног**

О внимании к партнеру, о степени вовлеченности в общение явно свидетельствует положение ног. Ноги, похоже, наименее подвержены сознательному контролю. Поэтому они, в отличие от речи, глаз, мимики и рук, никогда не лгут, не притворяются и не фальшивят.

Скрещенные ноги в положении сидя могут означать многое, уверяет антрополог Кейт Фокс: «Психологи-любители считают, что скрещенные ноги - защитный или враждебный жест. Но они могут означать и расслабленность. Важно, как они скрещены: если человек настроен к вам доброжелательно, он забросит ногу по направлению к вам. Если он вам не доверяет - по направлению от вас...».

Чем круче и основательнее скрещены ноги, тем яснее вы даете понять присутствующим: вы мне не указ, я сам себе хозяин. Более уважительная поза - это та, из которой вы сразу можете встать и уйти, если кто-то из присутствующих велит вам этот сделать.

Типичная мужская поза - когда у собеседника, откинувшегося на спинку, ноги вытянуты вперед. Но если мужчина заинтересовался, он подастся вперед, а ноги подберет под стул.

Очень важна имитация - когда ваш собеседник вслед за вами меняет позу или расположение ног; это положительный знак, то есть своеобразный компас стремления, заинтересованности. Но если его тело и лицо обращены к вам, а ноги в сторону, то в этом случае отношение к вам негативное.

В зарубежной психологии по деловому общению используется специальная терминология для обозначения положения ног собеседника Вот несколько примеров.

1. Перехлест. Ноги переплетены чуть ли не дважды. Очень чувственная поза, предпо- лагающая желание интимногообщения.
2. Твигги. Ноги приняли форму Х, что может быть сигналом кфлирту.
3. Четверка. Для женщины это позиция силы. Так любят сидеть крутыеамериканцы.
4. Королевский крест. Довольно протокольная поза. Примерно так сидит на публике королева.
5. Позитивный знак. Если нога заброшена по направлению к партнеру - значит, вам с нимхорошо.
6. Скала. Уверенная поза мужчины, который и без женских указаний знает, что ему делать и как ему сидеть (рис.7).

По мнению психологов, манера стоять также позволяет судить об определенных чертах характера и психологическом состоянии делового партнера.

Спокойные, уравновешенные, но достаточно энергичные люди обычно стоят, нешироко расставив ноги (на расстоянии не более 20 см) и равномерно распределив вес тела. Их отличают уверенность в себе, известная твердость, однако они способны изменять свое поведение в зависимости от обстоятельств. Широко расставленные ноги выявляют обостренную потребность в самоутверждении, завышенную самооценку, которая нередко маскирует скрытую неуверенность и даже чувство неполноценности. О завышенной самооценке также свидетельствуют носки, заметно повернутые наружу. И наоборот: носки, обращенные внутрь, - признак слабости духа, боязливости. Частая смена опорной ноги выдает стремление к удобству, а также недостаток твердости и дисциплинированности.

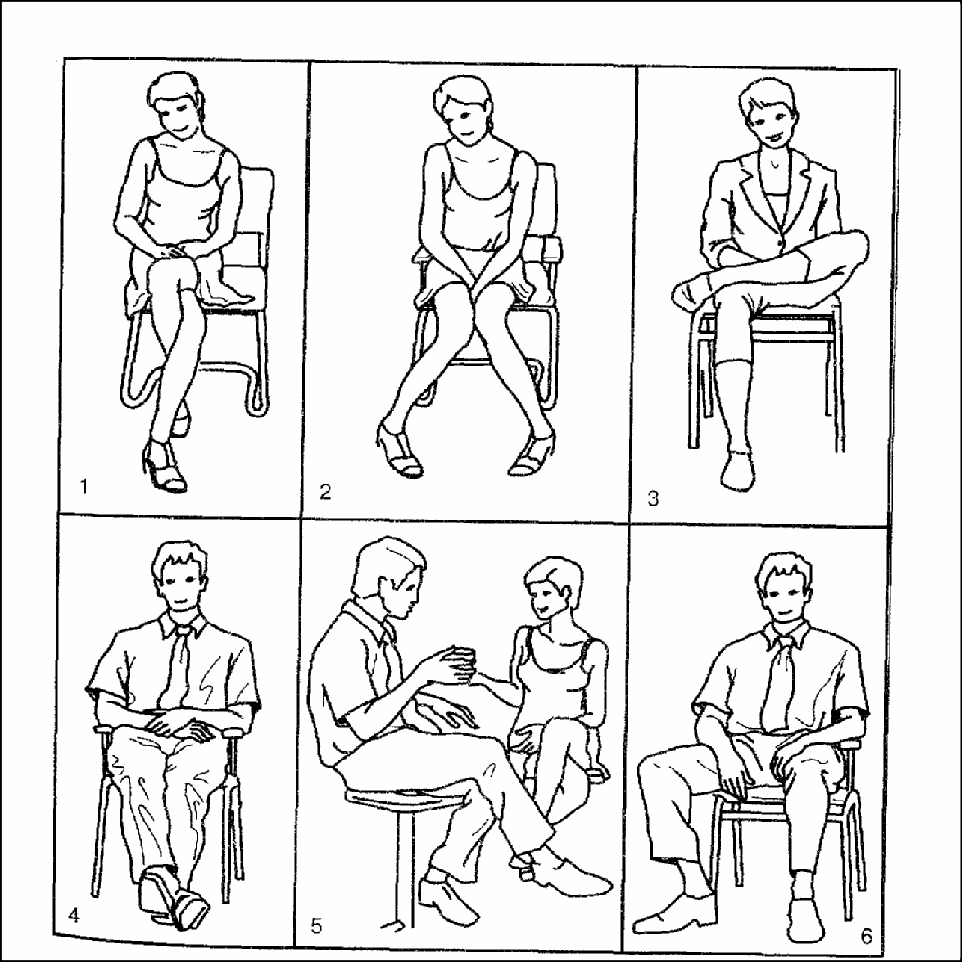


Рис. 7. Положение ног

ТЕМА5. ОСОБЕННОСТИ РЕЧЕВОГО ПОВЕДЕНИЯ ПАРТНЕРА

* 1. **5.1 Человек говорящий**

Речевое поведение человека сложное явление, оно связано не только с личностными свойствами человека, но и с особенностями его воспитания, социальной и национальной средой, местом рождения и обучения. Речевое поведение стереотипно, привычно, поэтому оно выражается, с одной стороны, в стандартных высказываниях, речевых штампах, и в сугубо индивидуальных речевых проявлениях с другой. Социальная принадлежность человека сказывается не только на словарном запасе, которым он располагает я активно пользуется, но и на его выговоре. Недаром профессор Хиггинс (Б. Шоу. «Пигмалион») прилагал такие усилия, работая над произношением Элизы Дулитл, чтобы сделать из уличной цветочницы «герцогиню». Очень важен также акцент, который может выдать иностранца, даже если он вполне правильно подбирает слова и строит фразы.

К этому надо добавить нелингвистические особенности произношения: качество голоса, диапазон, тональность и сопровождающие речь смех, плач, вздохи. Существуют также целостные характеристики речи: как долго человек говорит, как быстро, как скоро начинает говорить после того, как предыдущий собеседник закончит, и т. д. У людей есть характерные способы реагирования на прерывание речи и молчание другого. Одни сразу умолкают, когда их прерывают, другие стремятся, в свою очередь, перебить партнера. Некоторые не могут выдержать молчания и начинают говорить сами вновь и вновь, если собеседник молчит.

Другой невербальный аспект речевого поведения - частота ошибок. Существуют два основных типа ошибок. Ошибки первого рода (повторение, заикание) в основном вызываются

тревогой. Ошибки второго рода (протяжные «а-а-а» и «э-э-э») используются, по-видимому, для того, чтобы выиграть время или обдумать ответ.

Человек, привыкший к публичным выступлениям (например, актер, лектор, журналист, диктор радио и телевидения), свободно чувствует себя при общении; его речевое поведение выдает в нем человека, владеющего речью, умеющего удерживать внимание слушателей.

Такая личность нередко находит способ рассказать о себе и своих делах интересно, не затрудняясь в выборе слов и обнаруживая в речевом поведении раскованность и смелость. Самообладание и умение достойно выходить из любого положения, не менее важны в общении.

Речь должна соответствовать следующим требованиям: **Правильность** - соответствие принятым языковым нормам. **Точность** - соответствие мыслям говорящего.

**Логичность** - соответствие законам логики. Небрежность языка обусловливается не- четкостью мышления.

**Простота -** безыскусственность, естественность, отсутствие вычурности, « красивостей

» слога.

**Богатство** - разнообразие используемых в речи языковых средств.

**Чистота** - отсутствие в речи слов нелитературных, жаргонных, вульгарных, иностранных, а также слов, употребляемых без особой необходимости

**Экспрессивность** - выразительность, образность, эмоциональность, отсутствие в речи штампов.

Можно сделать вывод, что языковая личность партнера очень сложна в своих проявлениях. Она несет в себе языковый опыт своего поколения, опыт мастеров слова своей страны и своей среды, а также и собственный неповторимый облик. Общаясь, мы всегда обнаруживаем себя как личность и всегда находимся в рамках заданного многообразными условиями речевого поведения.

* 1. **5.2 Индикаторы речевого поведения**

Речевое поведение партнера в целом служит индикатором его общей эрудиции, особенностей интеллекта, мотивации поведения и эмоционального состояния и т. д.

В состоянии эмоциональной напряженности многие люди при выражении своих мыслей испытывают затруднения в выборе слов, в их речи возрастает количество и длительность пауз (их называют «паузами нерешительности»). Затруднения в выборе слов могут проявляться в бессмысленных повторах, в частом употреблении слов: «это», «видите ли», «знаете», «такой», «ну», «вот» и т. д.

Следует отметить, что речь является важнейшим индикатором психического здоровья человека. По речи четко фиксируются практически все отклонения от нормы. Конечно, поставить точный диагноз могут только специалисты, однако самые общие выводы внимательный наблюдатель может сделать сам по ряду симптомов:

Не только речь, но и интонации голоса могут выступать в качестве тонких индикаторов личностных характеристик человека. Можно менять тембр голоса, пребывать в разном настроении, и при этом до 80% вашего речевого поведения останется постоянным. Учет интонаций собеседника дает важную и надежную информацию о нем, скрыть которую можно только при специальной тренировке.

В ситуациях общения голос человека позволяет составить общее впечатление о нем. В массовых исследованиях было получено от 60 до 90% правильных суждений относительно роста, полноты, подвижности внутреннего состояния и возраста человека опираясь только на его голос и манеру говорить. В ситуациях общения голос человека позволяет составить общее впечатление о нем. В массовых исследованиях было получено от 60 до 90% правильных суждений относительно роста, полноты, подвижности, внутреннего состояния и возраста человека, опираясь только на его голос и манеру говорить.

Особенности произношения, интонации, смеха дают возможность хорошо понять партнера.

* 1. **5.3 Речевые построения, выдающиеложь**

Некоторые признаки лжи (хотя и не однозначные ее доказательства).

1. Настойчивые уверения в собственной искренности, честности,правдивости.
2. Увиливание от обсуждения определенных тем, вопросов (когда они не затрагивают каких-либо неприятных для человека моментов).

З. Необоснованно пренебрежительный, вызывающий или враждебный тон, явно прово- цирующий собеседника.

1. Стремление вызвать вашу симпатию, доверие, чувство жалости, когда сложившиеся отношения не привели к сближению с этим человеком;
2. Равнодушные, уклончивые ответы на прямые вопросы, повторяющиеся отрицания, избегание определенных слов «да» или « нет».
3. Признаками того, что в ходе беседы человеку становится все труднее и труднее лгать, можно считать:

* проявление в высказываниях;
* стремление отвлечь собеседника несмолкаемой речью либо многочисленными вопросами;
* нежелание или утрату способности отвечать на задаваемые вопросы;
* длительные паузы перед ответами на вопросы; слишком медленные или запутанные ответы на вопросы;
  + ответ вопросом на вопрос;
  + повторение задаваемых вопросов вслух или просьбы о пояснении вопроса;
  + маскировка сути вопроса лишней, не относящейся к делу информацией.

Если хотите добиться ясности в вопросе об искренности своего собеседника, полезно иметь в виду следующие уточнения. Правдивый человек:

* + может выражать недоверие к вам, не оказывая при этом противодействия в выяснении обстоятельств дела;
  + нередко даст исчерпывающую информацию со всеми подробностями, даже не имеющими прямого отношения к делу;
  + постоянно старается перебить вас своими объяснениями;
  + начинает активно защищаться до того, как его в чем-то обвинят или заподозрят.

В то же время лживыйчеловек:

Избегает подробных объяснений, немногословен; сдерживает себя при ответах на вопросы;

* + оказывает противодействие собеседнику при выяснении фактов, обстоятельств по об-

суждаемому вопросу;

* + может отказаться от объяснений без всяких видимых причин; указывает на точность мелких деталей в своих объяснениях;
  + выражает желание помочь вам при выяснении тех или иных обстоятельств.
  1. **5.4 Система уловок собеседника**

Вступая в деловую беседу, каждая из сторон обычно сообщает о намерении вести их честно и на взаимовыгодной основе. Однако в процессе общения нормы этики нередко нарушаются. В практике делового общения существует целый ряд тактических уловок, приемов и хитростей, применяемых на переговорах: высказывания, способные вывести из равновесия, различные формы зажима, психологического и силового давления. Тактика уловок определяется их целью. С помощью уловок одна сторона стремится получить преимущество в переговорах; предполагается, что другая сторона знает об этом, но готова проявлять терпение.

Партнер, который понял, что его собеседник избрал тактику уловок, обычно реагирует двумя способами. Первый способ состоит в том, чтобы смириться, - ведь всегда неприятно начинать с конфликта и выходить на скандал. Обычно человек дает себе зарок никогда больше не иметь дела с такими оппонентами, однако надеется, что, уступив немного сейчас, он выиграет в чем- то другом. Порой это случается, но далеко не всегда.

Вторая, наиболее распространенная реакция - ответить тем же. Если они пытаются обмануть вас, вы делаете то же самое, а на угрозы реагируете контругрозами. Начинается состязание, противостояние сторон, которое обычно заканчивается прекращением переговоров, если ни одна из сторон не сдается.

Самые характерные приемы психологических уловок:

1. использование непонятных слов итерминов,
2. ошарашивание скоростьюобсуждения,
3. претензия на чтение мыслей,
4. отсылка к высшим интересам без их расшифровки,
5. повторение,
6. ложный стыд,
7. принижение иронией,
8. демонстрация обиды,
9. авторитетность заявления,
10. откровенность заявления,
11. кажущаяся невнимательность,
12. лестные обороты речи,
13. опора на прошлое заявление,
14. сведение аргумента к частному мнению,
15. умалчивание,
16. растущие требования,
17. гладко было на бумаге, да забыли проовраги»,
18. уход от нежелательного обсуждения,
19. выжидание,
20. избирательная учтивость.

**Практическое занятие №2. Невербальные и вербальные средства общения**

**Цель:** приобрести умения и навыки невербальной и вербальной коммуникации

В результате освоения темы обучающийся **должен уметь:**

У1 -применять техники и приемы эффективного общения в процессе профессиональной деятельности;

У2 - использовать приемы саморегуляции поведения в процессе межличностного общения.

В результате освоения темы студент **должен знать:**

З4 - интерпретацию невербальной информации и деловом общении;

З5 - особенности речевого поведения.

**Слушай, что говорят люди, но понимай, что они чувствуют.  
Восточная мудрость**

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

**Вопросы для обсуждения:**

* + - 1. Классификация невербальных средств общения.
      2. Невербальные особенности в процессе делового общения.
      3. Кинесические и проксемические способы невербального общения.
      4. Визуальный контакт, виды взгдядов,их трактовка
      5. Парамигвистические и психологические особенности.
      6. Пространство общения.
      7. Значение различных типов рукопожатия.
      8. Невербальные средства повышения делового статуса.
      9. Физиогномические типы лиц.
      10. Функции языка в общении.
      11. Характеристика официально-делового стиля речи.
      12. Характеристика научного стиля речи.
      13. Особенности публицистического стиля речи.
      14. Отличия разговорной речи.

**!!! Задания 1, 5, 8 выполнить самостоятельно в тетради для практических работ (до практического занятия)**

**Задание № 1:**

Составьте таблицу поз, жестов, направленности взгляда и мимики лица деловых партнеров, которые не могут способствовать эффективной деловой коммуникации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ПОЗЫ** | | |
| название | описание | характеристика поведения |
| **закрытая** |  |  |
| **обиды** |  |  |
| **желание быстрей закончить беседу** |  |  |
| **ЖЕСТЫ** | | |
| **«эмоционального дискомфорта»** |  |  |
| **нетерпения** |  |  |
| **подозрительности и скрытности** |  |  |
| **сомнения и неуверенности** |  |  |
| **скуки** |  |  |
| **дистанцирование** |  |  |
| **желание высказаться** |  |  |
| **ВЗГЛЯД И СОПУТСТВУЮЩИЕ ДВИЖЕНИЯ** | | |
| **пауза** |  |  |
| **пренебрежение** |  |  |
| **страх и желание уйти** |  |  |

**Задание № 2**: Дайте толкование каждому фразеологизму. В каких ситуациях они могут быть использованы.

1. Глаза на лоб лезут; делать большие глаза; хлопать глазами, строить глазки.

2. Бровью не шевельнуть.

3. Поджать губы; скривить губы.

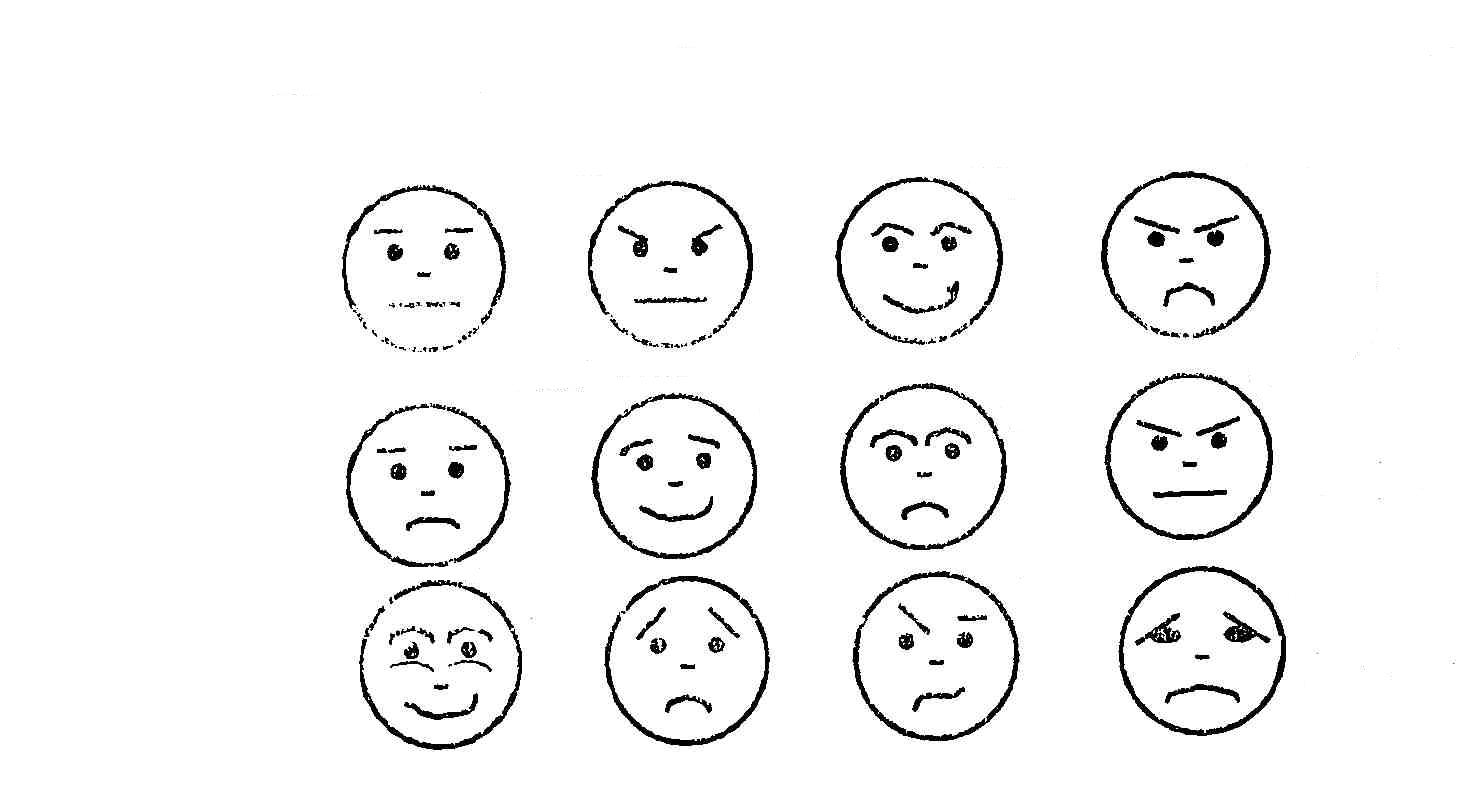
4. Лоб наморщить.

5. Раскрыть рот; разинуть рот.

6. Вешать голову, опустить голову; вертеть головой; покачать головой.

7. Развести руками; махнуть рукой; положа руку на сердце; погрозить пальцем.

**Задание № 3**: Из нарисованных в таблице лиц, «прочитайте» определённое чувство или состояние души.



**Задание № 4:**

**Деловая ( ролевая) игра.**

**1 Тема (проблема): «Неожиданная встреча»**

**2.Цель игры:** выяснить факторы, влияющие на успешность или неуспешность приема и передачи несловесной информации.

Группа делится пополам, и, образуя две шеренги, участники садятся лицом друг к другу. Ведущий предлагает обеим группам представить, что они едут в разных автобусах, которые остановились рядом в уличном заторе. Сидя у окна, каждый видит, что напротив, тоже у окна, сидит его знакомый, которому надо срочно передать важную информацию. Воспользовавшись ситуацией, каждый это делает, только без слов, невербально. Каждая из сторон выступает в качестве и передающей, и принимающей информацию.

**3. Обсуждение:** участники обмениваются, мнениями о степени понимания невербальной информации, анализируют ошибки, возникавшие в процессе ее приема и передачи.

**Задание №5:**

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

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

**Задание №6**

Изучите приведенные ниже сравнения и объясните, почему они правомочны.

·    *Творчество подобно приготовлению торта.*·    *Творчество подобно падению в грязь.*·    *Творчество подобно любви.*·    *Творчество подобно починке протекающего крана.*·    *Творчество подобно заточке топора.*

**Задание №7**

«Переведите» наукообразные фразы:  
·       *Для создания положительного настроения можно рекомендовать такое известное средство, как улыбка.*

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

**Задание №8**

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

***Эпизод первый: заключение трудового соглашения.***

*«Нужен мне работник:  
Повар, конюх, плотник.  
А где мне найти такого  
Служителя не слишком дорогого?»  
Балда говорит: «Буду служить тебе славно,  
Усердно и очень исправно,  
В год за три щелка тебе по лбу,  
Есть же мне давай вареную полбу».  
Призадумался поп,   
Стал себе почесывать лоб.  
Щелк щелку ведь рознь.  
Да понадеялся он на русский авось.  
Поп говорит Балде: «Ладно.  
Не будет нам обоим накладно…»*

***Эпизод второй: отношение работника к своим обязанностям.***

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

***Эпизод третий: оплата труда, оговоренная соглашением.***

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

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

**Вопросы для самоконтроля**

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

5. Каковы функции языка в общении?   
6. Чем отличается официально-деловой стиль речи?  
7. Чем отличается научный стиль речи?  
8. Чем отличается публицистический стиль речи?  
9. Чем отличается разговорная речь?  
10. Вспомните типы приема и передачи информации.

ТЕМА 6. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Деловое общение реализуется в различных формах.

1. *Публичное выступление -* передача одним выступающим информации различного уровня широкойаудитории.
2. Д*еловая беседа -* передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам илипроблемам.
3. Деловое *совещание -* способ открытого коллективного обсуждения деловых вопросов группой специалистов.
4. Д*еловые переговоры -* основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованныхсторон.
5. Д*еловая полемика, спор -* столкновение мнений, различия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точкузрения.
6. Дис*куссия* - обсуждение какого-либо спорного вопроса, исследование проблемы, в котором каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию, претендует на достижениецели.
7. *Мозговой штурм (мозговая атака, брейнсторминг) -* способ работы группы специалистов, при котором первоочередной целью является нахождение альтернативных вариантов разрешения проблемнойситуации.
8. *Синектический штурм* внешне похож на мозговой и также используется для разрешения проблемной ситуации на основе организации деловойдискуссии.
9. *Деловая переписка -* обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачиинформации.
10. *Телефонный разговор* - дистанционное общение между личностями за счет использования специальных техническихсредств.

Рассмотрим некоторые из форм делового общения более подробно.

**6.1. Деловая беседа**

*Деловая беседа -* одна из основных форм делового общения, специально организованный предметный разговор, служащий решению определенных профессиональных задач. В отличие от деловых переговоров, которые значительно более жестко структурированы и ведутся между представителями разных организаций (или подразделений одной организации), деловая беседа более личностно ориентирована и чаще происходит между представителями одной организации.

Посредством деловой беседы реализуется стремление одного человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон какой-либо ситуации или установит новые отношения между собеседниками. В мире бизнеса или политики такого рода общение представляет устный контакт между сторонами, обладающими необходимыми полномочиями от своих организаций или стран для их проведения и разрешения конкретных проблем.

Деловые беседы реализуют следующие функции:

* поиск новых направлений и начало перспективныхмероприятий;
* обменинформацией;
* контроль над начатымимероприятиями;
* взаимное общение работников из одной деловойсреды.
* поиски и оперативная разработка рабочих идей изамыслов;
* поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей,стран. Деловая беседа как правило состоит из пятифаз:
* 1) начало беседы;
* 2) передача информации;
* 3)аргументирование;
* 4) опровержение доводов собеседника;
* 5) принятие решения.

Лицам, ведущим беседу, следует придерживаться такой структуры, хотя это не всегда возможно.

Существует порядок завершения деловой беседы.

1. В связи с окончанием беседы свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с нашейцелью.
2. Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решений. Если вы колеблетесь в момент принятия peшения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться исобеседник.
3. Всегда оставляйте в запасе один сильный аргументы, подтверждающий наш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнетколебаться.
4. Как только будет принято решение, поблагодарим собеседника, поздравьте его с разумным решением, скажите ему, что он будет доволен своим выбором, иудалитесь.

Установление места и времени встречи для деловой беседы может осуществляться по- разному - в зависимости от установок участников. Позиция «сверху» реализуется примерно так: «Я жду вас в 16 часов у себя в кабинете», но на «чужой территории» осуществление ее затруднено. Позиция «снизу» реализуется как просьба: «Мне желательно с вами посоветоваться, когда и куда мне подъехать?». Позиция «на равных» звучит следующим образом:

«Нам бы поговорить. Давайте согласуем место и время нашей встречи**»**

В преддверии разговора следует проверить свою готовность к нему, задав себе вопросы:

1. Какую главную цель я ставлю перед собой вбеседе?
2. Удивился ли собеседник, когда я попросил его о встрече? Проявил линедовольство?
3. Могу ли я обойтись без этогоразговора?
4. Готов ли к обсуждению предполагаемой темы мой собеседник?
5. Уверен ли я в благополучном исходе разговора? Какие объективные исубъективные

препятствия можно ожидать?

1. Какой исход устраивает или не устраивает меня, его, обоих? Если беседа зайдет в тупик, стоит ли пойти накомпромисс?
2. Какие приемы воздействия на собеседника я буду использовать в беседе (ссылки на авторитетные мнения, на опыт других учреждений, на крайнюю важность решаемого вопроса идругие)?
3. Какие вопросы я задам? Какие вопросы может задать мойсобеседник?
4. Как я буду себя вести, если мойсобеседник:

а) во всем со мнойсогласится;

б) решительно возразит, перейдет на повышенный тон;

в) не отреагирует на мои доводы;

г) выскажет недоверие к моим слова, мыслям;

д) попытается скрыть свое недоверие.

Шансы на успешный исход деловой встречи возрастут, если придерживаться следующих шагов.

1. Готовьте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дис- куссионным. (Если требуется получить «добро» на несколько предложений, просьб, начинать лучше с наиболеевыполнимого.)
2. Добивайтесь оптимальной краткости в изложении мыслей, даже если требуется начать издалека.
3. Обосновывайте свои суждения. Чем убедительнее доказательства, тем быстрее со гласится с вами оппонент. Не употребляйте слов с двойным значением и тем более фраз, которые можно неверноистолковать.

**6.2. Закономерности аргументации при ведении деловой беседы**

Фаза аргументации естественно переплетается с фазой передачи информации, здесь формируется предварительно мнение, выбирается определенная позиция относительно данной проблемы как вами самими, так собеседником, но еще можно попытаться изменить складывающееся мнение (позицию).

Чтобы аргументация достигла цели, необходимо:

1. Оперировать ясными, точными и убедительными понятиями, так как убедительность можно легко «потопить» в море слов и аргументов, особенно если они неясны и неточны. Аргументы должны быть достоверными для собеседника.

2 .Способ аргументации и скорость ее представления должны соответствовать особенностям темперамента собеседника: лишь холерики и сангвиники способны воспринять быструю подачу и большой объем аргументов, но и тогда доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если бы они были преподнесены все сразу (для меланхоликов и флегматиков этот постепенный подход просто необходим). Не забывайте, что «излишняя убедительность» вызывает отпор со стороны собеседника, особенно, если у него - агрессивная натура» (эффект «бумеранга»).

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

В аргументировании выделяют две основные конструкции: доказательная аргументация, когда вы хотите что-то доказать или обосновать, и контраргументация, с помощью которой вы опровергаете утверждения партнеров по переговорам.

Для построения аргументирования обеих конструкция используются следующие основные методы:

*Фундаментальный метод* представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого вы знакомите с фактами и сведениями, являющимися основой вашего доказательства. Если речь идет о контраргументах, то надо пытаться оспорить и опровергнуть доводы собеседника.

Важную роль здесь играют цифровые примеры. Цифры выглядят более убедительно. Цифровые данные во всех дискуссиях являются самым надежным доказательством. Это происходит в известной мере и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии опровергнуть приведенные цифры.

*Метод противоречия* основан на выявлении противоречий в аргументации противника. По своей сущности этот метод является оборонительным.

*Метод извлечения выводов* основывается на точном аргументации, которая постоянно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приводит вас к желаемому вы воду.

При использовании этого метода следует обращать внимание на так называемую кажущуюся причинность. Обнаружить ошибку такого рода бывает не так просто, как и в примере использования кажущейся причинности на одном уроке физики. Учитель спросил ученика:

«Что ты знаешь о свойствах тепла и холода?» - «В тепле все тела расширяются, а в холоде сужаются». «Правильно, - заметил учитель, - а теперь приведи несколько примеров». Ученик «Летом тепло, поэтому дни длиннее, а зимой холодно и дни короче».

*Метод сравнения* имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно.

*Метод «да - но».* Часто партнер приводит хорошо добранные аргументы. Однако они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны. Но поскольку в действительности у любого явления имеются как плюсы, так и минусы, то можно применить метод но», который позволяет рассмотреть и другие стороны предмета обсуждения. В данном случае вам надо спокойно согласиться с партнером, а потом начать характеризовать предмет с прямо противоположной стороны и трезво взвесить, чего здесь больше - плюсов или минусов. Ме*тод* кусков заключается в расчленении выступления партнера таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части. Эти части можно прокомментировать, например, так: «Это точно»; «Об этом существуют различные точки зрения»; «Это и то полностью ошибочно». При этом целесообразно не касаться наиболее сильных аргументов партнера, а преимущественно ориентироваться на слабые места и пытаться именно их и опровергнуть.

Метод *«бумеранга»* дает возможность использовать «оружие» партнера против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если применять его с изрядной долей остроумия. Приведем пример применения такого метода. Демосфен, известный афинский государственный деятель, и афинский полководец Фокион были заклятыми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: «Если афиняне разозлятся, они тебя повесят». На что Фокион ответил: «И тебя, конечно, тоже, как только образумятся».

Метод *игнорирования.* Очень часто бывает, что факт, изложенный партнером, не может быть опровергнут, но зато его можно с успехом проигнорировать.

Ме*тод опроса* основывается на том, что вопросы задаются заранее. Конечно, не всегда целесообразно сразу открывать свои карты. Но все же можно задать партнеру заранее ряд вопросов, чтобы хотя бы в основном выявить позицию. Чаще всего вопросы задаются примерно так: «Каково ваше мнение о...». Используя этот метод, можно начинать общую аргументацию, в ходе которой вы преднамеренно вынуждаете партнера изложить свою позицию.

*Метод видимой поддержки.* В чем он заключается? К примеру, ваш партнер изложил свои аргументы и теперь вы берете слово. Но вы ему вообще не возражаете и не противоречите, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот приходите на помощь, приводя новые доказательством» в его пользу. Но только для видимости. А затем следует контрудар, например:

«Вы забыли в подтверждение вашей мысли привести и такие факты... Но все это вам не по- может, так как...» - теперь наступает черед ваших контраргументов. Таким образом, создается впечатление, что точку зрения партнера вы изучили более основательно, чем он сам после этого убедились в несостоятельности его тезисов. Однако этот метод требует особо тщательной подготовки.

Итак, мы рассмотрели методы аргументирования, основанные на логических доказательствах, а теперь рассмотрим спекулятивные методы аргументирования, которые лучше назвать «уловками» и применять, конечно, в серьезной дискуссии не следует, но знать нужно, чтобы обезопасить себя от нечестного оппонента.

*Техника преувеличения.* Заключается в обобщении особого рода и преувеличении, а также в составлении преждевременных выводов.

*Техника анекдота.* Одно остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

*Техника использования авторитета.* Состоит в цитировании известных авторитетов, которые зачастую всегда нельзя применять как доказательство точки зрения, если речь может идти совсем о другом.

*Техника дискредитации партнера.* Основывается на следующем правиле: если я не могу опровергнуть существо вопроса, тогда личность собеседника можно поставить под сомнение.

Что делать, если ваш партнер опустился до такого уровня? Конечно, вы не последуете его примеру, а хладнокровно объясните присутствующим его вероломство. Рекомендуется даже в отдельных случаях проигнорировать такой выпад.

*Техника изоляции.* Основывается на «выдергивании отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде, чтобы они имели значение, совершенно проти- воположное первоначальному. Абсолютно корректно также опустить то, что предшествует констатации или следует сразу за ней.

*Техника изменения направления.* Заключается в том, партнер не атакует ваши аргументы, а переходит к томy вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии. Практически он пытается обойти горячее место» и вызвать у вас интерес к другим проблемам. В этой ситуации вы должны быть предельно внимательны, чтобы своевременно предотвратить любой маневр подобного рода.

*Техника введения в заблуждение.* Основывается на сообщении партнером путаной ин- формации. Он сознательно быстро и основательно все перемешивает и старается всех сбить с толку и таким образом уйти от обсуждения нежелательной для него темы.

Как поступить в данном случае? Следует как под микроскопом рассмотреть каждый пункт выступления такого партнера и спокойно продолжать дискуссию.

*Техника отсрочки.* Ее целью является создание препятствий для ведения дискуссии или ее затягивание. Партнер задает уже отработанные вопросы, требует разъяснений по мелочам, чтобы выиграть время. Эту технику нельзя считать, безусловно, спекулятивной. В этом случае желательно не показывать удивления и не проявлятьсмущения.

Дискуссия может быть острой, но при этом всегда должна оставаться честной. Если партнер вас убедил, то это следует признать.

*Техника апелляции.* Представляет собой опасную форму «вытеснения» процесса рассуждения. Партнер здесь выступает не как специалист, а как человек, взывающий к сочувствию. Воздействуя на ваши чувства, он ловко обходит нерешенные деловые вопросы во имя каких- то неопределенных морально-этических норм.

Если партнер применяет эту технику, вы должны сразу попытаться повернуть дискуссию на «деловые рельсы», хотя это часто бывает очень нелегко сделать, так как такая техника направлена на чувства сторон и блокирует путь к разуму.

*Техника вопросов-капканов.* Основывается на совокупности предпосылок, рассчитанных на внушение. Эти вопросы подразделяются на три группы.

*Повторение.* Один и тот же вопрос или утверждение повторяется много раз, что рано или поздно ослабляют ваше критическое мышление.

*Альтернатива.* Альтернативные вопросы «закрывают горизонт», подразумевая только такие ответы, которые соответствуют концепции вашего партнера. Пример: Будешь ли ты учиться или пойдешь работать дворником?

*Контрвопросы.* Вместо того чтобы заняться проверкой и возможным опровержением ваших доказательств, партнер задает вам контрвопросы. Лучше всего сразу же от них отгородиться: «Ваш вопрос я с удовольствием рассмотрю после вашего ответа на мой вопрос, который все же, согласитесь, был задан раньше».

*Техника искажения.* Представляет собой неприкрытые извращение того, что мы сказа ли, или перестановку акцентов.

К технике искажения очень близка демагогия, т. е. совокупность приемов, позволяющих создать впечатление правоты, не будучи правым. Демагогия находится между логикой и ложью, отличаясь от логики отстаиванием неверных суждений, а от лжи подведением слушателя к ложным выводам, не формулируя этих выводов, предоставляя это сделать самому собеседнику. Демагогия имеет несколько разновидностей.

Демагогия без нарушения логики находит свое выражение в следующих приемах:

* пропуск фактов, подозревать о которых собеседник не может, но которые меняют кажущийся очевидным вывод;
* пропуск факта, который виден и воспринимается собеседником «по очевидности», что приводит к неверномузаключению;
* пропуск фактов, меняющих вывод, о которых собеседник может догадаться, только если не доверяет говорящему;
* создание недоверия у собеседника к какому-либо факту посредством «нагнетания» недоверия поступеням.

Демагогия с незаметным нарушением логики:

* использование логической ошибки, когда временная связь трактуется как причинно- следственная;
* из А следует либо В, либо С, но С неупоминается;
* подразумевается, что если из А следует В, то из В обязательно следуетА.
* Демагогия без связи слогикой:

использование словесных блоков «одноразового действия»; ответ на незаданный вопрос, но близкий по теме;

* ссылка на авторитетнеспециалиста;
* смешение в одной фразе верного и неверного утверждения;
* неверное утверждение, содержащееся в постановке вопроса; признание своих мелких и несущественныхошибок.

Рассмотрим теперь тактику аргументирования, которые существенно отличается от описанной выше техники. Так, если техника аргументирования охватывает методические аспекты, т. е. как строить аргументацию, то тактика аргументирования предполагает искусство применения конкретных приемов. В соответствии с этим техника - это умение приводить логичные аргументы, а тактика - умение выбирать из них наиболее подходящие для данного конкретного случая.

Каковы же основные положения тактики аргументирования?

*Применение аргументов.* Фаза аргументации имеет три уровня: уровень главных аргументов, которыми вы оперируете в процессе самой аргументации; уровень вспомогательных аргументов, которыми вы подкрепляете главные аргументы и которые редко используются более одного (они применяются только в фазе аргументации); уровень фактов, с помощью которых доказываются все вспомогательные, а через них и главные положения (факты имеют статус «боеприпасов» - ими можно «выстрелить» один раз).

Главные аргументы вы излагаете при любом удобном случае, но по возможности каждый раз в новом месте или новом свете. Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все оружие из вашего арсенала - нужно что-то оставить и напоследок. Выкладывая аргументы, нужно не спешить принимать решение (Вольтер сказал: «Слишком скорые выводы - результат замедленного размышления»).

Выбор *способа аргументирования.* В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные способы аргументирования. Так, для инженера несколько цифр будут значить больше, чем сотня слов. В таком случае следует применить фундаментальный метод с цифровыми данными.

*Устранение противоречий.* Важно избегать обострений или конфронтации. Если же все это произойдет, нужно сразу же перестроиться и заключить с партнером мир, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта и профессионально. Здесь существуют некоторыеособенности:

* критические вопросы лучше рассматривать либо в начале, либо в конце фазы аргументации;
* по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо больших результатов, чем в зале заседаний;
* в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, чтобы головы «остыли», а потом вновь вернуться к тому жевопросу.

*«Стимулирование аппетита».* Удобнее всего предложить партнеру варианты и ин- формацию для предварительного пробуждения у него интереса, а затем (на основе спровоцированного аппетита) указать возможные варианты решений с подробным обоснованием преимуществ.

*Двусторонняя аргументация.* Может применяться, когда вы указываете как на пре- имущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации.

Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован, или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает положительное отношение к вашей точке зрения.

*Очередность преимуществ и недостатков.* Из психологии известно, что решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация, т.е. во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки.

Обратная очередность, т. е. сначала перечисляются недостатки, а потом преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно трудно будет переубедить.

*Персонификация аргументации.* Нужно сначала попытаться выявить позицию вашего партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, допустить, что- бы она противоречила вашим аргументам. Проще всего это достигается путем прямого обращения, например: «Что вы думаете об этом?», «Как, по вашему мнению, можно это сделать?» Можно также выразить свое одобрение, например: «Вы совершенно правы!» Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

Во всех случаях аргументацию следует вести корректно. Надо всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если для вас это невыгодно. Это дает право ожидать и требовать такого же поведения со стороны вашего собеседника. Кроме того, посту- пая таким образом, вы не нарушаете деловую этику, ели вы хотите покритиковать своего собеседника так, чтобы его не обидеть, укажите на аналогичные ошибки у других, и не прямо, а косвенно, или поговорите сначала о собственных ошибках. Критику всегда легче выслушивать, если критикующий начинает с признания, что и он далеко не безгрешен.

Каждый бизнесмен прилагает усилия к тому, чтобы поддержать репутацию честного и порядочного человека.

Поэтому если вам придется иметь дело с настоящим мошенником (а таких в деловом мире у нас очень много), то единственно возможный путь добиться от него положительного для вас результата - это общаться с ним так, словно он является очень честным и порядочным человеком. Он будет настолько польщен таким обращением, что очень возможно сумеет сдержать свое слово.

Вы создали для него хорошую репутацию, и ему захочется ее оправдать. Поэтому для достижения большей коммерческого успеха старайтесь создавать своим партнерам хорошую репутацию, которую они с охотой будут стараться оправдать.

Для достижения большей убедительности аргументации следует соблюдать еще несколько простых правил.

Перечислим их.

Приспосабливайте аргументы к личности своего собеседника. Избегайте простого пе- речисления фактов, вместо этого излагайте преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, которые интересуют вашего собеседника (сначала характеристики и особенности, потом преимущества и способы использования).

Употребляйте терминологию, которая понятна вашему собеседнику, так как в против- ном случае вы не только не убедите его, но и испортите ему настроение тем, что он будет не в состоянии понимать вашу аргументацию.

Используйте более корректные и психологически приемлемые фразы: Плохо…

Лучше...

Я считаю...

Вы не находите, что... Я могу это доказать...

Сейчас вы сможете убедиться, что... Вы, конечно, еще об этом не знаете... Вам, конечно, известно, что...

Вы поймете позже, что... Согласны ли вы с тем, что... Мы вам поможем...

Вы сможете добиться...

Все же вы должны признать, что... Не думаете ли вы, что...

Старайтесь как можно нагляднее изложить свои доказательства. Приводя наглядные доводы и яркие сравнения, помните, что они должны основываться на опыте собеседника. Иначе результата не будет, так как собеседник не в состоянии понять их смысл из-за непонимания связи между явлениями, которые сравниваются. Решающую роль в беседе играет фаза нейтрализации замечаний собеседника, или опровержения. Если на ваши доводы последовали возражения оппонента, то:

* выслушивайте сразу несколько возражений, собеседник раздражается, если его перебивают, да еще на самом главном;
* не спешите с ответом, пока не поймете сутьвозражения;
* выясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения, или вы сами неточно сформулировали сутьвопроса;
* вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантамиответа.

Конкретные вопросы заставляют собеседника высказать то нужно, независимо от его собственного мнения (например: «Иван Иванович, одним словам, вы даете добро на нашу инициативу или нет?»; если последует «нет», уточните, почему).

Почему возникают замечания? Это могут быть защитные реакции, «спортивная» позиция, исполнение роли, согласие по деловым критериям, другой подход, тактические раздумья. Какие виды замечаний встречаются (сказанные, оговорки, предрассудки, иронические, желание показать себя, стремление получить дополнительную информацию, субъективные, созданные межличностными отношениями, - «придирки», объективные - по сути проблемы, общее сопротивление, «последняя попытка»)? Важно оперативно проанализировать причины их возникновения и выбрать подходящий прием «нейтрализации». Таковыми будут ссылки на авторитеты, цитаты, переформулирование, условное согласие, одобрение, сравнение, сократовский метод (от поиска частичного сходства и согласия собеседников по отдельным вопросам к достижению полного согласия), «эластичная оборона», отсрочка. Доказательства бессмысленности замечаний на эмоциональные реакции партнеров, как правило, приводят лишь к усилениюконфронтации.

Наиболее велики шансы на благоприятный исход беседы в том случае, если партнеры владеют навыками слушания и стремятся осуществить анализ различных точек зрения, альтернатив с позиции «Взрослый-Взрослый», «на равных», без «родительских амбиций», «непреклонности и «детских обид».

Полезно учитывать не только предметные установки (мнения собеседника), но и его позицию в межличностном взаимодействии, выбирая, соответственно приемы нейтрализации замечаний. Так, «Родитель» и «Ребенок» глух к доводам рассудка, логики. «Ребенок» подвержен внушающим воздействиям и обращению к чувствам («Интересно! Перспективно!»), а для«Родителя» более убедительны мнения признанных авторитетов. «Взрослые» не поддаются влиянию эмоциональной аргументации, зато принимают доводы логики, фактов, ответственности. Такая позиции активизируется невербальной демонстрацией установки ими, «на равных», подчеркнутой серьезностью, а также вербальным обсуждением ситуации с использованием слов «разумно, рационально, логично, реалистично, выгодно, эффективно и т. п.». Если собеседники демонстрируют жесткую, непримиримую позицию «родительской категоричности» или «противоборства уязвленных самолюбий», то их конфронтация закрывает позитивные пути к решению проблемы, и последующие фазы («оценки альтернатив, поиска приемлемого решения, принятие решения, фиксаций договоренности») аннулируются.

Принятие решения - завершающая фаза беседы.

Любая деловая беседа имеет свои подъемы и спады. В связи с этим возникает вопрос: когда переводить беседу в завершающую фазу - фазу принятия решений.

Практика доказывает, что это надо делать, когда беседа достигает кульминационного момента. Например, вы настолько исчерпывающе ответили на очень важное замечание ваше- го собеседника, что его удовлетворение вашим ответом очевидно. Пример его типичного комментария в данном случае: «Это обязательно нужно было выяснить!». Ваш ответ сразу следует добавить положительным исключением, например: «Вместе с вами мы убедились, что внесение этого предложения будет для вас очень выгодно».

Было бы ошибочно думать, что собеседник сохранил в своей памяти все ваши аргументы и запомнил все преимущества предложенного вами решения. Его типичным высказыванием в завершающей фазе беседы обычно бывает: «Мне нужно еще раз все основательно обдумать». Поэтому в таких случаях нужно использовать приемы ускорения принятия решения. Существует два таких приема «прямое ускорение» и «косвенное ускорение».

*Прямое ускорение».* Пример такого приема: «Мы сразу будем принимать решение?» Чаще всего собеседник еще не успел принять решение и поэтому он отвечает: «Нет, не нужно. Я еще должен все обдумать». С помощью приема «прямое ускорение» можно принять решение в самые короткие сроки. Но такой прием часто не достигает цели, поскольку в 50% подобных случаев собеседник говорит «нет».

Косвенное *ускорение».* Этот прием позволяет привести вашего собеседника к желаемой цели постепенно. Преимущество его в том, что вы довольно рано начинаете работать наддостижением своей цели, снижая степень риска неудачи. Существует четыре варианта этого приема.

*Патетический подход.* Почти все люди испытывают некоторый страх, оказавшись в ситуации, когда им необходимо принимать решение. В связи с этим целесообразно говорить лишь об условном решении, чтобы собеседник расслабился и привыкал к нему постепенно. Для этого подходят следующие формулировки: «Если...» «В случае если...», «Предположим, что...».

*Поэтапные решения.* Окончательный вывод собеседника можно предупредить, пред- положив, что основное решение беседы уже принято. Тогда принимаются только предвари- тельные или частичные решения. Таким образом вы фиксируете отдельные моменты решений еще до тех пор, как собеседник дал свое согласие. В результате достигается сильное воздействие (путем внушения) на собеседника в нужном направлении.

*Альтернативные решения.* Суть этого подхода в том, что вы предлагаете собеседнику альтернативные варианты решения вопроса. Важно, чтобы обе альтернативы устраивали.

*Ключевой вопрос.* Ответы на ваши вопросы в конце беседы могут облегчить положение собеседника, особенно в тот момент, когда вы обратитесь к нему, казалось бы, с безобидным, но переломным вопросом. Например: «А что бы вы предпочли...», «К какому выводу пришли бы вы в этом случае?»

В чем заключается преимущество переломного вопроса? Собеседник постарается точно ответить на заданный вопрос, а его мысли в это время переключатся с решения, которое предстоит ему принять, т. е. он будет временно освобожден от психологического давления ответственности. В таком состоянии ему в дальнейшем легче будет принимать решение.

Все перечисленные методы «косвенного ускорения» принятия решения продуктивны сами по себе, а если их использовать комбинированно, то их эффективность будет еще выше.

Фазы поиска приемлемого или оптимального решения, а затем и принятия окончательного могут осуществляться либо как сотрудничество, равноправие и взаимная ответственность, либо в форме авторитарного волеизъявлении одного из партнеров и добровольного либо вынужденного согласия, подчинения другого собеседника. Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения. Если вы колеблетесь в этот момент, то не удивляйтесь, когда начнет колебаться и собеседник. Сохраняйте спокойствие, умение анализировать, исходя из своих установок.

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

Опытные деловые люди обычно заранее обдумывают два или три варианта заключи- тельных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них - более мягкие или более жесткие по форме - произнести.

Очень важно отделить завершение беседы от ее основной части, например, с помощью таких выражений: «Давайте подведем итоги», «Итак, мы подошли к концу нашей беседы».

Фиксация договоренности и прекращение контакта - заключительный «аккорд» беседы. Итоги ее должны быть резюмированы, полезно даже сделать записи о сути решения или в рабочий блокнот при партнере (или даже составить официальный протокол решения). Полез- но установить конкретные сроки, способ информирования друг друга о результатах намеченных действий. Поблагодарите сотрудника, поздравьте его с достигнутым соглашением. Прекращение контакта осуществляется сначала невербально: изменяется поза, человек отводит глаза, встает, затем черед прощанию на словах - «До свидания», «До встречи, «Всего добро- го», «Успеха» и т. п.

Самоанализ итогов и хода встречи позволяет осознать допущенные просчеты, накопить полезный опыт на будущее, наметить дальнейшую тактику общения, при этом полезно ответить себе на такие вопросы:

1. Последовательно ли вы провели основную линию разговора? Удалось ли вам преду- смотреть контрдоводы другойстороны?
2. Не навязали ли вы собеседнику свои аргументы при выработке решений? Если да, то вы посеяли в собеседнике семена неудовлетворенности, досады, и при дальнейших встречах они могут возрасти.
3. Основательны ли были ваши замечания и возражения? Не были ли они субъективны, не отразилось ли в них вашенастроение?
4. Удалось ли вам быть тактичным на всем протяженииразговора?
5. Сумели ли вы добиться максимальной пользы для дела? Удалось ли вам достичь на- меченных целей или, на худой конец, хотя бы запасной, альтернативной цели? Если же нет, то почему этопроизошло?
6. Как следует в дальнейшем строить взаимодействия с даннымпартнером?

Инициатива в деловом общении определяется тем, кто задал тип контакта, определил форму постановки цели, выдвинул принятую идею решения, кто подвел итоги обсуждения, но тот в большей мере и ответственен за разрешение проблемы. Существует правило «вовремя отдай» инициативу», что особенно необходимо при разговоре начальника с подчиненным. Важно предоставить подчиненному возможность высказать свое мнение, полезно, чтобы он сам окончательно сформулировал решение, даже если оно предложено начальником, поскольку это повышает активность, снимает отчуждение и устраняет формальность отношения («от сих и до сих») подчиненного к проблеме.

Подводя общий итог всему ранее изложенному, сформулируем основные принципы успешного ведения деловой беседы:

1. Если вы не в состоянии привлечь внимание собеседника, если он вас не слушает, за- чем вам вообще что-то говорить. Поэтому первый принцип - привлечь внимание собеседника (начало беседы).
2. Если ваш собеседник проявляет интерес к беседе, это означает, что ваше выступление будет ему полезно и он будет с вниманием слушать вас. Следовательно, вы должны заинтересовать собеседника - это второй принцип (передачаинформации).
3. Следующий шаг заключается в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить собеседника, что он поступает разумно, согласившись с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ему и его фирме определенную пользу. Это третий принцип ведения деловой беседы - принцип детального обоснования(аргументация).
4. Собеседник заинтересовался вашими идеями и предложениями, понял их целесооб- разность, но все еще ведет себя осторожно и не видит возможностей применения этих идей и предложений на своем предприятии или фирме. Вызвав интерес и убедив собеседника в целе- сообразности высказанного, вы должны выяснить и разграничить его желания. Таким образом, четвертый принцип - выявить интересы и устранить сомнения вашего собеседника (парирование замечаний).
5. И пятый, основной принцип ведения деловой беседы заключается в преобразовании интересов собеседника в окончательное решение (принятие решения).
   1. **6.3 Публичное выступление**

Теоретики ораторского искусства рекомендуют разбивать подготовку к выступлению на три этапа: организация логической канвы, поиск формы сообщения, репетиция.

При *организации логической канвы* надо прежде всего четко выявить ту главную мысль, которую вы хотите изложить, доказать в своем выступлении. Здание речи надо строить таким образом, чтобы все его части работали на эту сверхзадачу. Сам же логический скелет здания следует делать предельно ясным и стройным, ибо, как говорил Аристотель, главное достоинство речи - в ееясности.

Кроме того, речь должна быть выразительной. К числу важнейших выразительных средств речи относятся *тропы -* употребление слов в переносном значении. К тропам относятся эпитеты, сравнения, метонимии, синекдохи, метафоры, гиперболы, литоты, перифразы и другие.

* *Эпитет* оживляет слово, придает экскурсионному объекту большуювыразительность.
* *Сравнение* обычно строится на сопоставлении двух предметов или явлений,имеющих

одинаковые признаки, и оформляется с помощью союзов «как», «как бы», «как будто», «ровно», «словно», «точно».

* *Метонимия* представляет собой перенос значений по смежности явлений («весь город обсуждал это событие», «съел целую тарелку» идругое).
* *Синекдоха -* обозначение целого через его часть. К примеру, синекдоха М. Лермонтова: «И слышно было до рассвета, как ликовалфранцуз».
* *Метафоры -* сближение слов по сходству или контрасту их значения. Например, метафора А. Ахматовой «Пустых небес прозрачноестекло».
* *Гиперболы* (преувеличения). Например, «редкая птица долетит до середины Днепра» (преувеличение величиныреки).
* *Литоты* - преуменьшение свойств, качеств объекта, человека, например, «мальчик с пальчик».
* *Перифраз -* замена наименования предмета описательным оборотом речи. Вместо льва можно сказать «царь зверей», понятие «бывалый человек» заменить выражением «тертыйкалач».

В процессе *поиска формы выступления* следует учитывать и такие рекомендации знатоков ораторского искусства. Если содержание выступления предназначено в основном для апелляции к разуму слушателя, то форма выступления строится с таким расчетом, чтобы возбудить эмоции. Жест, мимика, телодвижения, интонации голоса с помощью этих средств опытные ораторы воздействуют на эмоции человека. Помните, органы чувств человека склонны к утомлению.

*При подготовке выступления,* как советуют наставления для ораторов, следует учитывать настроение будущей аудитории. Если, как полагаете, она настроена негативно к идеям, которые вы собираетесь утверждать, то сначала завоюйте их симпатию интересным примером, заинтригуйте чем-то и пообещайте выдать развязку в конце. Если собираетесь доказать новую, сложную идею - разделите общий объем информации, которую необходимо дать слушателям, на ряд «порций», распределите их в порядке возрастающей сложности и последовательно, не торопясь, сообщайте их.

Итак, если сформулировать главное, что подсказывает опыт оратору, то можно, пожалуй, обойтись одной фразой: «Выступая, будьте творцом, создателем своей речи, и вы покорите сердца слушателей».

На этапе подготовки и в процессе публичного выступления рекомендуется соблюсти следующие четыре правила, сформулированные крупнейшим специалистом в области ораторского искусства Дейлом Карнеги:

1. Начинайте речь с сильным и упорным стремлением достичь цели. Помните, что от силы вашего стремления к цели и будет зависеть быстрота достижения вамиуспехов.
2. Готовьтесь к выступлению. Вы будете чувствовать себя неуверенно, если не будете хорошо знать то, о чем вы собираетесьговорить.
3. Проявляйте уверенность. «Чтобы чувствовать себя смелым, - рекомендует профессор Уильям Джеймс, - действуйте так, будто вы действительно смелы, напрягите для этой цели всю свою волю, и приступ страха, по всей вероятности, сменится приливоммужества».
4. Практикуйтесь. Это самое важное для достиженияцели**.**

При публичном выступлении могут возникать типичные затруднения:

* • *нелогичность* (непоследовательность в изложении сути, нечеткая аргументация излагаемого материала, отсутствие ясности и точности в достижении поставленныхцелей);
* п*роблема самовыражения* (недостаточная эмоциональность, «зажатость», монотонность выступления, не соответствие внутреннего состояния внешнимпризнакам);
* *эгоцентризм* (не учитывается плюрализм мнений, неспособность понять иное, чу- жоемнение);
* *некомпетентность* (недостаток информации, некомпетентность в конкретных вопросах);
* *проблема контакта* (трудности контакта с аудиторией, не удается добиться распо- ложения слушателей и т.п.);
* *проблема самоконтроля* (трудно преодолеть волнение, неумение вести себя и т.п.);
* *проблема выхода из контакта* (сумбурность и незавершенность выступления, плохое окончание и неудачное прекращениеразговора).

Человеку, публично защищающему свое мнение, можно порекомендовать лично вести дискуссию, если он заранее продумает возможные вопросы оппонентов и постарается предугадать сложные ситуации, которые могут возникнуть и смутить его. Сложные ситуации возникают, когда докладчику адресуются:

* наивные вопросы и критика авторитетных людей, не являющихся специалистами в обсуждаемой проблеме. (Сложность в том, что, опровергая такую критику с помощью азбучных истин, ставишь в неудобное положение маститых оппонентов, которые болезненно реа- гируют наэто.)
* ироничные вопросы с «подковыркой» молодых жизнерадостных людей, желающих повеселить аудиторию. (Возможно, прореагировать с юмором, либо дать ответ серьезным тоном, подчеркнув недопустимость недооценки обсуждаемого вопроса).
* сложные вопросы, затрагивающие малоизвестную докладчику смежную область и заданные с целью «прощупать» его эрудицию и находчивость (ответить лучше: «Нельзя объять необъятное», или: «Решение этой задачи не предусматривалось в нашемисследовании»).
* вопросы, на которые докладчик уже отвечал, а также несуразные вопросы и критика тех, кто невнимательно слушал и не до конца понял суть обсуждаемого дела. Здесь важно не впасть в шок от замечаний оппонента, не заявлять ожесточенно: «Я ведь это уже объяснял!», а спокойно и кратко повторить ответ, используя фразу: «Как ужеотмечалось...»).
* вопросы-замечания о несоответствии выводов докладчика мнению некоего авторитета, имя которого подчас никому ничего не говорит. (Может помочь ответ: «По мере того, как накапливаются новые факты, многие ранее казавшиеся бесспорными истины, провозглашенные даже авторитетами, пересматриваются»).
* вопросы, принижающие значимость проблемы или полученных результатов. (Поскольку в такой ситуации задевается самолюбие выступающего, важно не откликнуться эмоциональной вспышкой, а, оценив, насколько провокационен вопрос, ответить заранее продуманнойфразой.)

Во время выступления эпизодически оценивайте себя «со стороны»: свой тон, позу, жесты, наличие «слов-паразитов»; расслабляйте «мышечную зажатость». Во избежание досадных недоразумений четко оговорите значение употребляемых терминов, не следует рассчитывать, что нас должны понимать «с полуслова», учитывайте степень подготовленности аудитории в обсуждаемом вопросе. Для того чтобы подать информацию наглядно и ярко, прибегайте к простым житейским примерам, конкретным фактам, даже общеизвестным поговоркам, притчам.

* 1. Умение слушать в деловомобщении

Успешность делового общения во многом зависит не только от умения говорить, но и от умения слушать собеседника.

Можно выделить следующие виды слушания:

* *рефлексивное (активное);*
* *нерефлексивное (пассивное);*
* *эмпатическое.*

В деловом, как и в любом другом, общении важно сочетание нерефлексивного и реф- лексивного слушания. ***Рефлексивное (активное) слушание*** представляет собой процесс не- посредственного реагирования на воспринимаемую информацию. Слушатель постоянно уточняет правильность понимания информации, которую сообщает собеседник, задает вопросы типа: «Так ли я вас понял?», произносит парафразы: «Таким образом, вы хотите сказать...» или «Другими словами, вы имеете в виду...». Применение таких простых приемов общения позволяет достичь сразу двух целей:

1. Обеспечивается адекватная обратная связь, у вашего собеседника появляется уверенность в том, что передаваемая им информация правильнопонята.
2. Вы косвенным образом информируете собеседника о том, что перед ним не ребенок, которому можно указывать, и не «диктофон», в который можно диктовать свои мысли и рас- суждения, а равный ему партнер. Занятие Вами равной партнерской позиции означает, что оба собеседника должны нести ответственность за каждое свое слово. Эта цель достигается быстрее первой, особенно в тех случаях, когда Вы имеете дело с авторитарным, жестким собеседником, привыкшим общаться с позиции «напьедестале».

Выяснить реальное значение сообщения помогают рефлексивные ответы, среди которых выделяют выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

*Выяснение* представляет собой обращение к говорящему за уточнениями при помощи ключевых фраз типа: "Я не понял», «Что Вы имеете в виду?», «Пожалуйста, уточним это» и т. п.

*Перефразирование* — собственная формулировка сообщения говорящего для проверки его точности. Ключевые фразы: «Как я понял Вас...», «Вы думаете, что...», «По Вашему мне- нию...».

При *отражении чувств* акцент делается на отражении слушающим эмоционального состояния говорящего при помощи фраз: «Вероятно, Вы чувствуете...», «Вы несколько расстроены...» и т. д.

При *резюмировании* подытоживаются основные идеи и чувства говорящего, для чего используются фразы: «Bашими основными идеями, как я понял, являются...», «Если теперь подытожить сказанное Вами, то...». Подытоживание уместно в ситуациях при обсуждении разногласий в конце беседы, во время длительного обсуждения вопроса, при завершении разговора.

Активное слушание незаменимо в деловых переговорах, в ситуациях, когда ваш партнер по общению равен вам или сильнее вас, а также в конфликтных ситуациях, когда собеседник ведет себя агрессивно или демонстрирует свое превосходство. Это очень хорошее средство успокоиться и настроиться самому (и настроить собеседника) на деловую волну, если у вас возникает желание надерзить вашему партнеру, развить начавшийся конфликт.

Типичной ошибкой людей при применении активного слушания является чисто формальное следование правилам, без реального отражения содержания разговора. В таких случаях человек задает «нужный» вопрос: «Правильно ли я вас понял, что...», но, не услышав ответа, продолжает развивать свои аргументы в пользу своей собственной точки зрения, игнорируя фактически точку зрения собеседника. Потом такой человек удивляется, что «техника активного слушания» не работает: «Я же сказал: «Если я вас правильно понял, то...», а мы все равно не поняли друг друга, и собеседник стал злиться на меня. За что?».

Приемы активного слушания работают только тогда, когда вы учитываете ситуацию, содержание разговора и эмоциональное состояние собеседника. Активное слушание имеет смысл применять только в тех случаях, когда ваш партнер, как минимум, равен вам. Бывает, однако, что приходится слушать человека, находящегося в состоянии эмоционального аффекта, в состоянии сильного эмоционального возбуждения, и в этом случае приемы активного слушания не сработают. Ваш собеседник и не является в прямом смысле собеседником, он сейчас всего лишь человек, который не контролирует свои эмоции, не способен улавливать содержание разговора. Ему надо только одного - успокоиться, прийти в состояние нормально- го самоконтроля, только после этого с ним можно общаться «на равных». В таких случаях эффективно работает так называемое ***пассивное слушание.***

Тут важно просто слушать человека, просто давать ему понять, то он не один, что вы его слушаете, понимаете и готовы поддержать. *Нерефлексивное (пассивное) слушание -* это умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Слушание этого вида особенно полезно тогда, когда собеседник проявляет такие глубокие чувства, как гнев или горе, горит желанием высказать свою точку зрения, хочет обсудить наболевшие вопросы. Ответы при нерефлексивном слушании должны быть сведены к минимуму:

«Да!», «Ну и ну!», «Продолжайте», «Интересно» и т. д. Не молчите, потому что глухое молчание у любого человека вызывает раздражение, а у возбужденного человека это раздражение будет усилено. Не задавайте ему уточняющих вопросов, потому что вопрос: «Ты хочешь сказать, что она тебе сказала то-то и то-то?», заданный в ответ на реплику: «И ты представляешь, тут она мне говорит..., а я ей отвечаю...!», только вызовет взрыв негодования у вашего партнера. Не говорите партнеру: «Успокойся, не волнуйся, все уладится». Он этих слов адекватно понять не может, они его возмущают, ему кажется, что его проблему недооценивают, что его не понимают.

***Эмпатическое слушание*** позволяет переживать те же чувства, которые переживает собеседник, отражать эти чувства, понимать эмоциональное состояние собеседника и разделять его. При эмпатическом слушании не дают советов, не стремятся оценить говорящего, не морализуют, не критикуют, не поучают.

Правила эмпатического слушания:

1. Необходимо настроиться на слушание: на время забыть о своих проблемах, освободить душу от собственных переживаний и постараться отстраниться от готовых установок и предубеждений относительно собеседника. Только в этом случае вы можете понять то, что чувствует ваш собеседник, «увидеть» егоэмоции.
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 принятовами.
3. Необходимо держать паузу. После вашего ответа собеседнику обычно надо промолчать, подумать. Помните, что это время принадлежит ему, не забивайте его своими дополнительными соображениями, разъяснениями, уточнениями. Пауза необходима человеку для того, чтобы разобраться в своем переживании.
4. Необходимо помнить, что эмпатическое слушание – это не интерпретация скрытых от собеседника тайных мотивов его поведения. Надо только отразить чувство партнера, но не объяснять ему причину возникновения у него этого чувства. Замечания типа: «Так это у тебя оттого, что ты просто завидуешь своему другу» или «На самом деле тебе хотелось бы, чтобы на тебя все время обращали внимание» - не могут вызывать ничего, кроме отторжения и защиты.
5. В тех случаях, когда партнер возбужден, когда беседа складывается таким образом, что партнер говорит, «не закрывая рта», а ваша беседа носит уже достаточно доверительный характер, вовсе не обязательно отвечать развернутыми фразами, достаточно просто поддерживать партнера междометиями, короткими фразами типа «да-да», «угу», кивать головой или же повторять его последниеслова.
6. Методику эмпатического слушания имеет смысл применять только в том случае, когда человек сам хочет поделиться какими-то переживаниями. В случае же, когда он задает обычные вопросы, «а вы не знаете, что означает то-то» или же просто не хочет говорить с вами, а обсудить с ним что-то хотели бы вы, применение эмпатического слушания просто невозможно.

Нужно избегать типичных ошибок слушания***,*** среди которых можно выделить следующие:

* *перебивание* собеседника во время его сообщения. Большинстволюдей перебивают

друг друга неосознанно. Руководители чаще перебивают подчиненных, а мужчины - женщин. При перебивании нужно постараться тут же восстановить ход мыслей собеседника.

* *поспешные выводы* заставляют собеседника занять оборонительную позицию, что сразу же возводит преграду для конструктивногообщения.
* *поспешные возражения* часто возникают при несогласии с высказываниями говорящего. Зачастую человек не слушает, а мысленно формулирует возражение и ждет очереди высказаться. Затем увлекается обоснованием своей точки зрения и не замечает, что собеседник пытался сказать то жесамое.
* *непрошеные советы* обычно дают люди, не способные оказывать реальную помощь. Прежде всего, нужно установить, что хочет собеседник: совместно поразмышлять или получить конкретную помощь.

Можно выделить несколько советов о том, *как надо слушать* (по В. Н. Лавриненко,2007):

1. Неуходитеотответственностизаобщение.Помните,чтовобщенииучаствуюткакминимум два человека, которые попеременно говорят и слушают. Если вам не ясно, о чем говорит собеседник, дайте ему об этом знать: или уточняющими вопросами, или, переформулировав сказанное с просьбой поправить вас. Ведь никто не узнает, что его не понимают, если ему не сказать об этом.
2. Будьте физически внимательны, то есть слушайте собеседника всем телом. Повернитесь лицом к говорящему. Поддерживайте с ним визуальный контакт.
3. Сосредоточьтесь на том, что говорит собеседник. Помните, что любой человек может удерживать сконцентрированное внимание в пределах только нескольких минут. (Это должен учитывать иговорящий.)
4. Старайтесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника. Декодируйте эмоциональные оттенкисообщений.
5. Придерживайтесь одобрительной установки по отношению к собеседнику. Чем больше говорящий чувствует одобрение, тем точнее он выразит то, что хочетсказать.
6. Старайтесь выразитьпонимание.
7. Слушайте самого себя. Слушать себя особенно важно для обеспечения своей готовности слушатьдругих.
8. Если вы озабочены или раздражены и ведете внутренний диалог, вы не способны слушать, что говорят другие. Если это раздражение вызвано словами собеседника, то лучше не затаивать зло, а возразить ему и по возможности успокоить себя, чтобы без помех выслушивать дальнейшие еговысказывания.

Слушая собеседника, старайтесь не делать следующего (по В. Н. Лавриненко, 1995):

1. Не притворяйтесь слушающим. Вас быстро разоблачат: отсутствие интереса, и скука неминуемо проявятся в мимике или жестах.
2. Не перебивайте без надобности. Если вы кого-то перебили, постарайтесь тут же вос- становить ход мыслейсобеседника.
3. Не делайте поспешных выводов. Проявившаяся субъективная оценка заставляет со- беседника занять оборонительную позицию, что сразу же возводит преграду для конструктивного общения.Не попадайтесь на поспешных возражениях. Выслушивайте оппонента внимательно и до конца, а затем уж излагайтевозражения.
4. Не задавайте одновременно слишком много вопросов. Это подавляет собеседника, отнимает у него инициативу и целеустремленность, вынуждает занять оборонительную позицию.
5. Не претендуйте на эмоциональную проницательность, например, говоря: «Я прекрасно понимаю ваши чувства». Это снижает доверие к вам. Лучшим свидетельством того, что вы внимательно слушаете собеседника, будут замечания: «Вы чем-торазочарованы»,

«Это очень обидно» и т. п.

1. Не давайте непрошеных советов. Такие советы обычно дают люди, не способные оказывать реальную помощь.
   1. **6.4 Методы и навыки ведения телефонных переговоров**

Значение телефона трудно переоценить. Более простого средства общения удаленных друг от друга людей пока не придумано, телексы, факсы и даже мобильные телефоны служат лишь дополнением.

При эффективном использовании телефон становится важнейшим компонентом имиджа фирмы, а умение сотрудников фирмы вести телефонные переговоры определяют её репутацию и размах её деловых операций.

При этом стоит помнить, что телефон не может заменить переговоров с глазу на глаз. Телефонзволяет оперативно решать множество вопросов и проблем, экономит мно-

гократно время, вопросы решаются в режиме настоящего времени. По телефону можно согла- совывать точки зрения, проводить совещания и переговоры, отдавать приказы, обращаться с просьбами и т. д. У телефонного разговора по сравнению с письмом есть одно важное преимущество: он обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией независимо от расстояния. Но успех телефонного разговора во многом зависит от тщательности его подготовки. Плохая подготовка, неумение лаконично, емко и грамотно излагать свои мысли приводят к значительным потерям рабочего времени (до 20-30%).

Основа успешного проведения делового телефонного разговора компетентность, тактичность, доброжелательность, стремление оперативно и эффективно решить проблему. Важно, чтобы служебный, деловой телефонный разговор велся в вежливом тоне и вызывал поло- жительные эмоции. Эффективность делового телефонного общения зависит от эмоционально- го состояния человека, от его настроения.

По мнению психологов, положительные эмоции тонизируют деятельность головного мозга, способствуют четкому рациональному мышлению. Отрицательные эмоции приводят к нарушению логических связей в словах, аргументации, создают условия для неверной оценки партнера, его предложений.

Голос, тон, тембр, интонации внимательному слушателю говорят очень много, могут нести до 40% информации. Нужно только обращать внимание на подобные «мелочи» во время телефонного разговора. Самому же стараться говорить ровно, сдерживать свои эмоции, не пытаться прерывать речь собеседника.

Постарайтесь кратко и ясно изложить свои аргументы. Ваши доводы должны быть пра- вильными по существу и грамотно изложены по форме. В разговоре старайтесь не допускать выражения типа: «идет», «добро», «лады», «пока» и т. п. В телефонном разговоре также луч- ше не употреблять специфические, профессиональные выражения, которые могут быть непонятны собеседнику.

Надо помнить, что телефон усугубляет недостатки речи. Быстрое или замедленное про- изношение слов затрудняет их восприятие. Особенно следите за произношением чисел, имен собственных, согласных букв. Если в разговоре встречаются названия городов, поселков, имена собственные, фамилии и т. п., которые плохо воспринимаются на слух, их нужно произносить по слогам или даже передавать по буквам.

Этикет делового телефонного разговора имеет в своем запасе целый ряд реплик для корректировки общения. Например:

* *Не могли бы Вы повторить...?*
* *Как Вы меня слышите?*
* *Простите, я не расслышал, что Вы сказали… и т.п.*

Звонок по домашнему телефону деловому партнеру, сослуживцу для служебного разговора может быть оправдан лишь серьезной причиной. Воспитанный человек не станет звонить после 22 часов, если для этого нет острой необходимости или не получено предварительное согласие на этот звонок.

Как показывает анализ, в телефонном разговоре 30-40 % занимают повторения слов, фраз, ненужные паузы и лишние слова. Следовательно, к телефонному разговору надо тщательно готовиться: заранее подобрать все материалы, документы, иметь под рукой необходимые номера телефонов, адреса организаций или нужных лиц, календарь, авторучку, бумагу и т.п.

Прежде, чем вы позвоните, определите цель разговора и свою тактику его ведения. Составьте план беседы, запишите вопросы, которые хотите решить, или сведения (данные), которые хотите получить, продумайте порядок постановки вопросов. Четко сформулируйте их, чтобы ваш собеседник не мог многозначно толковать их. Если обговариваете несколько вопросов, то последовательно заканчивайте обсуждение одного вопроса и переходите к следующему. С помощью стандартных фраз старайтесь отделять один вопрос от другого. Например:

*Итак, по этому вопросу мы договорились.*

*Как я Вас понял (в этом вопросе), мы можем рассчитывать на Вашу поддержку?*

Разговор по каждой теме должен заканчиваться вопросом, требующим однозначного ответа.

При *подготовке к деловой беседе по телефону* постарайтесь ответить себе на следующие вопросы:

1. Какую главную цель вы ставите перед собой в предстоящем телефонном разговоре;
2. Можете ли вы вообще обойтись без этого разговора;
3. Готов ли к обсуждению предлагаемой темысобеседник;
4. Уверены ли вы в благополучном исходеразговора;
5. Какие вопросы вы должны задать;
6. Какие вопросы может задать вам собеседник;
7. Какой исход переговоров устроит (или не устроит) меня,его;
8. Какие приемы воздействия на собеседника вы можете использовать во время разго

вора;

1. Как вы будете вести себя, если ваш собеседник:

* решительно возразит, перейдет на повышенный тон;
* не отреагирует на ваши доводы;
* проявит недоверие к вашим словам,информации.

Для подготовки к деловому разговору по телефону, в особенности междугородному и

международному, лучше подготовить *специальный бланк,* в котором будущий разговор записывается с учетом прогнозируемых ответов.

После появления телефонного звонка как можно быстрее поднимите трубку, так как звонок является сильным слуховым раздражителем, мешает работать другим людям, негативно воздействует на нервную систему. Сняв трубку, тотчас же нужно четко представиться или назвать свое учреждение: это поможет избавиться от ошибочных вызовов. После представления идет приветствие абонента. Для последнего ответ по телефону формирует впечатление не только о говорящем лично, но и обо всем учреждении в целом. Следует стараться не допускать начала разговора с односложных слов типа «Да», «Слушаю». Начать приветствие лучше

со слов «Добрый день (утро, вечер)». Если представление сделано невнятно, клиенты зачастую прерывают разговор, решив, что ошиблись номером.

Существует ряд выражений, которых надо избегать компетентному и добросовестному государственному служащему в ходе телефонных разговоров. К ним относятся выражения: «Я не знаю», «Мы не сможем этого сделать», «Вы должны…», «Подождите секундочку, я скоро вернусь», «Нет», и т. п.

По окончании телефонного разговора надо проанализировать свои впечатления от стиля разговора, его содержания, учесть уязвимые места или ошибки свои и делового партнера. Обязательно зафиксировать разговор в аналитической карточке. На это уйдет 5—10 минут, но это нужная процедура.

Джен Ягер выделяет следующие наиболее важные принципы этики общения по теле-

фону:

* 1. Еслитам,кудавызвоните,васнезнают,уместнососторонысекретаряпопросить

вас представиться и узнать, по какому вопросу вы звоните. Назовите себя и кратко изложите причину звонка.

* 1. Нарушением норм делового этикета считается выдавать себя за личного друга того, кому вы звоните, только для того, чтобы вас скорее с нимсоединили.
  2. Грубейшее нарушение - не перезвонить, когда вашего звонка ждут. Необходимо пе- резвонить при первойвозможности.
  3. Если вы звоните человеку, который просил вас позвонить, а его не оказалось на месте или он не может подойти, попросите передать, что вы звонили. Потом нужно позвонить еще раз, или сказать, когда и где вас можно будет легко найти.
  4. Если разговор предстоит длительный, назначьте его на такое время, когда можно быть уверенным, что у вашего собеседника будет достаточно времени набеседу.
  5. Никогда не говорите с набитым ртом, не жуйте и не пейте во времяразговора.
  6. Если звонит телефон, а вы уже говорите в это время по другому аппарату, постарайтесь закончить первый разговор, а уж потом обстоятельно поговорите со вторым собеседником. Если можно, спросите у второго собеседника, по какому номеру перезвонить и кого позвать.

Итак, если у вас зазвонил телефон, следует… 1.Поднять трубку до четвертого звонка телефона. 2.Поздороваться, представиться, назвать свой отдел.

1. Спрашивать: «Чем я могу вампомочь?»
2. Внимательно слушать.
3. Предложить перезвонить, если для выяснения деталей требуется время.
4. Использовать бланки для записи телефонных разговоров, специальные карточки.
5. Записать номер звонившего и перезвонить ему.
6. Записать информацию и пообещать клиенту, партнеру перезвонить ему.

Не следует…

1. Долго не подниматьтрубку.
2. Говорить: «привет», «да», «говорите», когда начинаетеразговор.
3. Спрашивать: «Могу ли я вам помочь?»
4. Вести две беседы сразу.
5. Оставлять телефон без присмотра хотя бы ненадолго.
6. Использовать для заметок клочки бумаги и листки календаря.
7. Неоднократно передавать трубку другим сотрудникам
8. Говорить: «все обедают», «никого нет», «пожалуйста,перезвоните».
9. Превращать разговор в допрос.
10. Задавать вопросы типа: «С кем я разговариваю?» или «Что вам нужно?». Существуют определенные правила окончания телефонного разговора:
    * первым кладет трубку тот, кто позвонил;
    * мужчина, который позвонил женщине, ждет, когда женщина первой положит трубку;
    * следует вовремя выйти из контакта с партнером, чтобы сохранить деловые отношения. Недопустимо пресыщение общением;
    * если начальник позвонил своему подчиненному, то последний ждет, когда положит трубку начальник. Субординацию нарушать никогда нельзя.

Таким образом, придерживаясь несложных правил ведения телефонных разговоров и учитывая при этом психологические особенности характера собеседников, вы неизменно будете иметь успех в делах.

* 1. **6.5 Деловое общение через Интернет**

Основным способом делового общения в Интернете на сегодняшний день является *электронная почта.* Удобство времени и места общения, выражающееся в отсутствии необ- ходимости в строго определенное время «подлавливать» собеседника в офисе или на телефоне, крайняя дешевизна этого сервиса и возможность мгновенного отклика на сообщение - все это способствовало упрочению популярности электронной почты.

Использование электронной почты позволяет отправлять файлы и документы любого формата и экономить на услугах курьера, междугородней и международной связи;

* + сообщить клиенту электронной подписью в конце каждого сообщения всю необходимую информацию о вас, вашей должности, виде деятельности, компании, ее адресе и способах связи;
  + пригласить посетить Ваш корпоративный web-сайт;
  + проводить маркетинговые исследования, рассылая клиентам и партнерам анкеты, анализ которых в дальнейшем позволит вам усовершенствовать работу компании;
  + лучше узнать рынок, в том числе ожидания клиентов и их честное и объективное мнение о ваших услугах, перспективы вашей компании ифирм-конкурентов;
  + собрать достаточно большое количество заказов еще до проведения дорогостоящей рекламной кампании;
  + найти допущенные ошибки и исправить их.

Существуют правила, которые необходимо соблюдать, используя электронную почту:

***1.Не прибегайте к спаму.*** Спамом может считаться любое сообщение, получение которого Вами не санкционировано или не имеющее своей темой ответ на Ваше предыдущее сообщение. Количество спама буквально увеличивается с каждым днем, они замусоривают пропускные каналы провайдеров и наши почтовые ящики. Поэтому никогда не прибегайте к спаму, если хотите иметь хорошую репутацию в Интернете.

***2.Опасайтесь быть неправильно понятыми.*** Электронная почта не позволяет передавать иронию, сарказм и многие другие нюансы общения, поэтому общайтесь лаконично и избегайте двусмысленных формулировок.

***3.Не посылайте конфиденциальную информацию по электронной почте.*** Интернет и электронная почта в частности, обеспечивают очень низкий уровень конфиденциальности информации. Никогда не посылайте по электронной почте какую-либо информацию, использование или огласка которой могут повредить Вам или Вашей компании.

4.***Регулируйте присвоение электронных адресов.*** Старайтесь не называть адреса элек- тронной почты словами sale@..., marketing©... и т. п. Каждому приятно общаться по e-mail с живым человеком, имеющим имя и фамилию, а не с каким-то бездушным «отделом маркетинга», «отделом продаж» (например, имя, фамилия@фирма.ру).

**5. *Не посылайте больших сообщений.*** Относитесь с уважением ко всем людям, с которыми Вам приходится общаться по электронной почте. Помните, что многие из них не имеют неограниченного доступа в Интернет и вынуждены платить за каждую минуту соединения с Интернетом из собственного кармана.

***6. Заполняйте все поля электронного сообщения.*** Считается знаком вежливости заполнять поля «to» (кому) и «subject» (тема сообщения). Если Вы отвечаете на чье-то письмо, то придумайте тему немного пооригинальнее, чем «Re».

**7. *Отвечайте компетентно, но оперативно.*** Прошли те времена, когда люди ждали ответа на свои письма неделями или даже месяцами. На сегодняшний день считается нормальным ответить на письмо в день его получения или на следующий день.

***8. Не используйте в письме и его теме исключительно большие буквы.*** Они часто воспринимаются как крик.

***9.Не превозносите себя и не унижайте конкурентов.*** Интернет хоть и считается вир- туальным, последствия способен вызвать более чемреальные.

Таким образом, Интернет сегодня расширил возможности обслуживания клиентов, а значит их удовлетворенность, которая, несомненно, сказывается и на успехе фирмы.

**Практическое занятие №3. Формы делового общения**

**Цель:** приобрести умения и навыки публичного выступления

В результате освоения темы обучающийся **должен уметь:**

У3 - выявлять и преодолевать ошибки телефонных переговоров;

У4 - анализировать деловое общение, вести профессиональную деятельность в соответствии с принципами эффективного делового общения.

В результате освоения темы студент **должен знать:**

З6 - основные формы делового общения;

З7 - психологические аспекты переговорного процесса;

З8 - барьеры делового общения и способы их преодоления;

З9 - значение этики в системе деловой активности;

З10 - принципы этики деловых отношений;

З11 - этикет делового общения.

Нельзя никого тронуть, не будучи в душе тронутым, нельзя никого убедить, не будучи в душе убежденным.  
Ж.Даламбер

Искренний человек, исповедующий ложное учение, делает его истинным, неискренний человек, исповедующий истинное учение, делает его ложным.

Китайский философ

Вежливость – мудрость, стало быть, невежливость – глупость.  
Пренебрегать вежливостью, создавая себе врагов, - озорство, все равно, что поджог дома.  
А. Шопенгауэр

**Вопросы для обсуждения:**

1. Формы делового общения.
2. Деловая беседа.
3. Особенности завершения беседы
4. Психологические приёмы влияния на собеседника.
5. Собрания, совещания.
6. Публичное выступление.
7. Ведение делового телефонного разговора.
8. Техники слушания.
9. Правила проведения собеседования, особенности подготовки к собеседованию.
10. Элементы содержания резюме, требования к написанию.

**!!! Задания 1, 2, 8 выполнить самостоятельно в тетради для практических работ (до практического занятия)**

**Задание № 1:**

Заполнить таблицу основных форм делового общения.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Формы делового общения | | | |
| Форма | Деловая беседа | Деловые переговоры | Деловое совещание |
| Описание |  |  |  |
| Типы |  |  |  |

**Задание 2 Тест «Умеете ли вы выступать?»**

*Отвечать на вопросы нужно «да» или «нет». При положительном ответе засчитайте себе 2 очка.*

1.     Нуждаетесь ли вы в тщательной подготовке к выступлению в зависимости от состава аудитории, даже если вы не раз выступали на эту тему?

2.     Чувствуете ли вы себя после выступления «выжатым», ощущаете ли резкое падение работоспособности?

1.     Всегда ли одинаково начинаете выступление?

2.     Волнуетесь ли перед выступлением настолько, что должны преодолевать себя?

3.     Приходите ли задолго до начала выступления?

4.     Нужны ли вам 3-5 минут, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно вас выслушать?

5.     Стремитесь ли вы говорить строго по намеченному плану?

6.     Любите ли вы во время выступления двигаться?

7.     Отвечаете ли на замечания по ходу их поступления, не группируя их?

8.     Успеваете ли во время выступления пошутить?

***Ответы***

**Более 12 баллов –** вы умеете подчинить себе аудиторию, не допускаете вольностей в поведении на трибуне и в речи, но излишняя независимость от аудитории может сделать вас нечувствительным к интересам слушателей

**Менее 12 баллов –** вы сами подчиняетесь аудитории, ориентируясь на ее реакцию, но стремление во всем следовать за ней может привести к потере авторитета и эффекта от сказанного.

Вспомните слова Ф.Ларошфуко: «В то время как люди умные умеют выразить многое в немногих словах, люди ограниченные, напротив, обладают способностью много говорить – и ничего не сказать».

**Задание № 3:**

**Деловая ( ролевая) игра.**

**1. Тема (проблема): Игра «Нестандартный подход»**

**2.Цель игры:** вывести закономерности взаимопонимания, развить навыки управления вниманием и настроением партнера по общению, в частности, путем варьирования характеристик речи (тона, темпа, громкости) или движения. Известный советский педагог А.С.Макаренко говорил в свое время, что любой человек, занимающийся проблемами общения, должен уметь произнести фразу «Иди сюда!»  
сорока различными способами.

Каждый участник игры пробует произнести разными способами:

а) свое имя;

б) какое-нибудь из следующих выражений: «Прощай!», «Ну, хорошо!», «Спасибо!», «Я жду!», «Так дело не пойдет!», «Надо же!», «Давай-давай!», «Ну и денек!», «Ну и что», «Иди ко мне», «Вот это да!», «Привет» и др.;

в) какую-нибудь общую для всех фразу, например, «Хочу газировочки!»: один — как начальник, второй — как маленький ребенок, третий - как робот, четвертый - как умирающий и т.д.;

г) фразу «Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса к окружающим», — как назидание, как жалобу, как заискивание, как пренебрежение, со злостью и т.д.;

д) фразу «Дело случая, будут ли у нас в жизни хорошие друзья или нет», стараясь вызвать протест, интерес, сожаление и т.д.;

**3. Обсуждение:** участники анализируют проделанное, отвечая на вопросы:

— Какой темп разговора кажется самым результативным?

— Как это связано с конкретной ситуацией?

— Какие чувства возникают при изменении интонации или движения?

**Задание №4.** Предложите вступление и заключение к следующим темам, постарайтесь, чтобы они перекликались. Примеры тем:

|  |  |
| --- | --- |
| **Тема (1вариант)** | **Аудитория** |
| Сотвори себя сам | Врачи-хирурги |
| Дружба помогает жить | Университетские преподаватели |
| Берегите любовь | Военные |
| Как жить, не старея | Журналисты |
| **Тема ( 2 вариант)** | **Аудитория** |
| Резервы психики человека | Дипломаты |
| Как научиться владеть собой | Первоклассники |
| Космическое будущее человечества | Студенты старших курсов университета |
| Море – мир красоты и чудес | Сотрудники рекламного агентства |

**Задание №5**

Приведите примеры из личного опыта правильного и неправильного использования Ты- и Вы-общения в деловой коммуникации.

**Задание №6**

Какие формулы речевого этикета вы используете, чтобы обратиться:

* + 1. к пожилому человеку, чтобы узнать, который час;
    2. к секретарю директора, чтобы узнать решение по вашему заявлению;
    3. к милиционеру, чтобы узнать, как проехать на выставку.

**Задание 7**

Какое обращение вы выберете в начале презентационной речи, если знаете, что гостями церемонии являются бизнесмены, политики, журналисты? Какое обращение уместно, когда вы обращаетесь к своим подчиненным? Как обратиться к секретарю в приемной директора? Как вы обратитесь к официанту?

**Задание 8**

Составьте для себя визитную карточку. Познакомьтесь с деловым партнером, используя визитную карточку.

**Задание 9**

Какие этикетные фразы вы используете для вежливой формы отказа:

* + 1. принять предложение;
    2. выслать новые каталоги;
    3. принять посетителя.

**Контрольные вопросы:**

1. Каковы формы делового общения?
2. Дать характеристику деловой беседе.
3. Дать характеристику деловому совещанию.
4. Что собой представляет собеседование?
5. Правила ведения телефонных переговоров.
6. Приёмы активного слушания в деловом разговоре.
7. Каковы требования к публичной речи?
8. Какой должна быть внутренняя структура речи?
9. Какие виды речей вы знаете?
10. Что влияет на эффективность речи?
11. Как произвести положительное впечатление, выступая перед аудиторией?

ТЕМА 7. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

* 1. **7.1 Деловыепереговоры.**

*Деловые переговоры -* форма делового общения между собеседниками, которые обладают необходимыми полномочиями от своих организаций (учреждений, фирм и т. д.) установления деловых отношений, заключения договоров, разрешения спорных вопросов или выработки конструктивного подхода к их решению. Переговоры по сравнению с деловой беседой имеют более официальный, конкретный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т. д.). Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов, которые имеются у сторон, и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Оно максимально отвечает законным интересам обоих партнеров, справедливо регулирует противоречивые точки зрения, является долговременным, учитывает интересы общества, не портит отношений между сторонами. Достигнуть разумного решения сложно, для этого необходимо сотрудничество сторон, происходит сближение интересов и отыскивается обоюдная выгода, на основе взаимоприемлемого варианта решения спорного вопроса.

В жизненной практике чаще встречаются малоэффективные стратегии поведения в спорных вопросах, например, такие:

* + жесткое доминирование (жесткий подход) одном стороны и, соответственно, вынужденное подчинение, капитуляция другой, либо открытая конфронтациисторон;
  + «мягкая уступчивость» (мягкий подход), направленная на недопущение конфронтации и приводящая к компромиссному решению (при обоюдной уступчивости) либо к выигрышу «несгибаемого» участника. Сторонники «жесткого» подхода (Ж) ставят перед собой цель «победить» любой ценой, требуют от другой стороны уступок, не доверяя партнерам по переговорам, угрожают им, ищут то решение, которое максимально выгодна для них самих. Приверженцы «мягкого подхода» (М) ставят цель достичь «соглашения», поэтому идут на уступки для развития отношений, выдвигают предложения, допускают односторонние потери для достижения согласия, стараются быть дружелюбными, доверяют партнерам, ищут то решение, на которое «пойдут» партнеры по переговорам. Возможны следующие исходы: Ж +Ж= разрыв, конфронтация, реже капитуляция; Ж + М = выигрыш Ж. М + М = компромиссное решение. Это все разновидности *позиционного торга,* и чем более участники защищают свои позиции, тем сильнее с ней связываются, тем труд нее им изменить свою первоначальную установку. Тогда доминирует «гонор», желание «спасти лицо», и достижение согласия становится все менее вероятным, поскольку позиционный торг психологически превращается в состязание воли, чтобы заставить другую сторону изменить свою позицию.

*Характер деловых переговоров определяется их целями,* которыми чаще всего выступают:

* элементы профессиональной деятельности;
* проблемы, представляющие взаимныйинтерес;
  + координация действий для уточнения средств выполнения ранее достигнутых соглашений;
  + сглаживание возникших противоречий, конфликтныхситуаций;
  + налаживание контактов и организация взаимоотношения с партнерами и т.д.

*Организация деловых переговоров* предполагает:

* + определение времени деловых переговоров - оно выбирается, исходя из прогнозируемой продолжительности; наиболее оптимальными днями для переговоров являются вторник, среда, четверг. Самое благоприятное время дня - через полчаса-час после обеда, когда мысли о еде не отвлекают от решения деловыхвопросов.
  + выбор места проведения деловых переговоров - согласовывается между участниками, перед встречей подготавливается для создания комфортности и деловойобстановки;
  + формирование количества участников - формируется в соответствии с компетентностью сотрудников по рассматриваемымвопросам;
  + сбор и обработка информации - выполняется: а) по существу рассматриваемой проблемы; б) на базе данных фирмы, с которой планируется проведение переговоров; в) о руководстве фирмы и о тех, с кем придется вестипереговоры.

*Ход переговоров* укладывается в следующую схему: начало беседы - обмен информацией - аргументация и контраргументация - выработка и принятие решений - завершение переговоров. Выделяется несколько *методов ведения деловых переговоров:*

* + *жесткий подход -* стороны изначально занимают излишне жесткую позицию, изменить которую намерены лишь в крайних случаях; такой метод редко бывает эффективен, он создает благоприятную почну для уловок, ведет к напряженности и иногда - к разрыву отношений;
  + *позиционный торг -* стороны занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности; такой метод тоже малопродуктивен, характеризуется непредсказуемостью результатом большими затратами времени, возможностью ухудшения отношений с партнерами;
  + *мягкий подход -* стороны занимают дружелюбные позиции, избегают споров и конфликтов, но в то же время не идут на бесконечные уступки в ущербсебе;
  + *принципиальные переговоры, или переговоры по существу -* наиболее эффективный метод достижения соглашения между договаривающимися сторонами; возможен при реализации следующих условиях. а) отличать личностные мотивы от предмета переговоров; б) интересы дела должны стоять выше позиций участников переговоров; в) в переговорном процессе должны быть использованы объективные критерии и соответствующие правовые нормы.

Согласно другой классификации, выделяется вариационный, компромиссный и инте- грационный методы ведении переговоров:

* + *вариационный метод,* который предполагает поиск ответов на следующие вопросы: в чем заключается идеальное решение поставленной проблемы, от каких аспектов идеального решения можно отказаться, какие аргументы необходимы для ответа на вопросы партнера, какие предложения партнера следует обязательноотклонить;
  + *метод интеграции,* который предназначен для того чтобы убедить партнера в необ- ходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вы- текающих отсюда потребностей развития кооперации. Применение этого метода целесообразно когда, например, партнер подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственныхпозиций;
  + *компромиссный метод,* при котором согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований. Они от чего-то отказываются, выдвигают новыетребования.

*Оценка достигнутых в процессе переговоров соглашений п*роизводится с помощью ответов на следующие вопросы:

* + какие действия способствовали успеху или неуспехупереговоров;
  + какие возникали трудности, как онипреодолевались;
  + что и почему не было учтено в процессепереговоров;
  + какие возникали неожиданности в ходе веденияпереговоров;
  + какой стиль поведения выбралпартнер;
  + какие принципы ведения переговоров нужно применять вдальнейшем.

Максимально эффективны *принципиальные переговоры* (по существу дела), направленные на сотрудничество и поиск разумного принципиального соглашения. Они предлагают следующие процедуры:

Признайте наличие конфликта, очертите его как «наша проблема». Разграничьте участников и предмет переговоров: отделите людей от проблемы, т. е. придерживайтесь мягко- дружелюбного, уважительного курса в отношениях с людьми, но стойте на твердой платформе при решении проблемы.

Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях, поскольку цель переговоров должна состоять в удовлетворении подспудных интересов участников.

Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, действительно хочет та или иная сторона, поэтому главное внимание следует обращать не на позиции участников, а на анализ общих интересов.

Проанализируйте, какие интересы наиболее важны, каковы объективные препятствия, отделите их от объективных противодействий воли и желаний участников.

1. Старайтесь разработать взаимовыгодные варианты, которые бы учитывали общие интересы и примиряли несовпадающие интересы. Разработайте многоплановые варианты выбора в ходе дискуссии и выдвижения альтернативных идей решения проблемы, но отодвиньте решение на более поздний срок.
2. Отыщите объективно справедливый или взаимоприемлемый критерий, нормы решения проблемы, чтобы соглашение отражало справедливые, объективные нормы и критерии (например, рыночные цены, экспертное мнение, законы, обычаи и т. п.), а не зависело от воли или капризы сторон. Главное - попытайтесь достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли, и уступать доводам, а недавлению.
3. Добейтесь соглашения и воплощайте план в жизнь. При соблюдении указанных правил возможно осуществление переговоров «безпоражений».

Нередко бывает, что в процессе ведения коммерческих переговоров партнер оказывается манипулятором, т. е. человеком, который пытается использовать оппонента и его личные особенности и «слабости» для достижения своих корыстных целей. Для этого он использует следующие приемы.

Намеренный обман. Партнер утверждает нечто заведомо ложное. Однако в случае, если вы выражаете сомнение, он изображает обиду и даже оскорбление. Что же делать в такой ситуации?

Прежде всего следует «отделить» данного человека от решаемой вместе с ним проблемы. Если у вас нет причин доверять ему, не делайте этого. Но это вовсе не означает, что вы должны назвать его лжецом. Переговоры должны продолжаться, но уже без доверия.

Поэтому, когда вы почувствуете, что ваш партнер приводит фальшивые факты, не старайтесь сразу уличить его во лжи. Заявите такому партнеру, что вы ведете переговоры независимо оттого, доверяете вы ему или не доверяете, и собираетесь проверить все его фактические заявления, поскольку это ваша принципиальная позиции на переговорах. Такого рода заявления всегда нужно делать в очень корректной форме с соответствующими в таком случае извинениями.

Сомнительность намерений. Если намерение другой стороны выполнить соглашение сомнительно, то, выразив для приличия уверенность в ее честности и малой вероятности нарушения условий соглашения с ее стороны, внесите в договор пункты, обеспечивающие выполнение обязательств, а еще лучше - конкретные жесткие санкции в случае несоблюдения условий договора.

Неясные полномочия. В тот момент, когда вы считаете, что выработана твердая дого- воренность, другая сторона объявляет вам, что у нее нет полномочий и прав принять окончательное решение и идти на уступки и ей необходимо теперь получить одобрение другого лица. В этом случае рекомендуется следующая тактика поведения. Прежде чем приступить к договору, спросите: какими именно полномочиями вы располагаете в данном случае?» Получив уклончивый ответ, оставьте за собой право пересмотреть любой пункт переговоров или требуйте беседы с лицом, обладающим реальными правами. Если рассматриваемая ситуация возникла в конце переговоров, можно вашему партнеру сказать: «Если ваше руководство одобрит этот проект, будем считать, что мы договорились. В противном случае каждый из нас волен вносить в проект любые изменения».

Преднамеренный выбор плохого места для ведения переговоров. Если вы подозреваете, что окружающая обстановка работает против вас, что неудобное помещение выбрано намеренно, чтобы вы стремились побыстрее закончить переговоры и были готовы уступить по первому требованию, что же делать в этом случае? Прежде всего, нужно постараться понять причины ваших неприятных ощущений, обсудить ваши предложения другой стороной. Скажите, что вам неудобно. Предложите устроить перерыв, перейти в другое более удобное помещение или условьтесь о перенесении встречи на другое время. Заканчивая рассмотрение манипулятивных приемов ведения коммерческих переговоров, укажем общее тактическое правило противодействия использованию таких приемов. Суть его состоит в том, чтобы своевременно распознать тактику партнера, открыто заявить о ее наличии в его поведении и подвергнуть сомнению законность и желательность такой тактики, т. е. открыто обсудить ее. Если партнер ведет себя деструктивно, объявляет о своей твердой позиции, критикует ваше предложение и вообще стремится делать только то, что обеспечивает максимум собственной выгоды, то начинайте переговоры с рассмотрения тех моментов, которые у вас и у вашего партнера не вызывают возражений.

Во время обсуждений и аргументации своей позиции не надо пытаться убедить партнера в ошибочности его точки зрения. Такое поведение может вызвать у него только раздражение.

Таковы основные моменты, которые следует иметь ввиду когда вы настраиваетесь на конструктивный характер ведения переговоров. Ведя с партнером диалог, целесообразно соблюдать несколько простых правил, которые хорошо описаны американскими психологами Роджером Фишером и Уильямом Юри. Кратко перескажем их сущность:

Правило первое. Прежде всего надо постараться отвлечь вашего партнера от занимаемых им деструктивных позиций, давая понять, что конструктивность на переговорах выгодна прежде всего ему самому.

Правило второе. Если оппонент по-прежнему заявляет о своей твердой позиции, не от- вергайте, но и не принимайте ее. Когда оппонент атакует ваши идеи, не защищайте их, а переждите и дайте ему возможность выговориться. Вместо того, чтобы отражать его натиск, внимательно выслушайте все возражения и покажите, что понимаете, о чем идет речь, а затем направьте свои усилил на изучение интересов, которые стоят за такими возражениями.

Правило третье. Предложите партнеру несколько вариантов решения проблемы. Попросите его дать свои варианты. Затем обратите внимание на совершенствование этих вариантов. Попробуйте обсудить гипотетически, что произойдет, если одна из его позиций будет принята.

Правило четвертое. Поощряйте критику вместо того, чтобы отбиваться от нее. Не просите принять или отвергнуть идею, спросите, что вашему оппоненту кажется неправильным (например, «Какие обстоятельства мешают вам принять во внимание мое предложение?»).

Поощряя критику, старайтесь направить ее в конструктивное русло так, чтобы изменить ситуацию и обратиться за советом к своему оппоненту. Спросите, что он сделал бы на вашем месте.

Правило пятое. Используйте в диалоге с вашим партнером вопросы, а не утверждения.

Утверждения вызывают сопротивление, в то время как вопросы вызывают ответы.

Правило шестое. Чаще делайте паузы, особенно после вопросов, которые вы задали. Если вам сделали неразумное предложение или предприняли необоснованную атаку, самое лучшее - сидеть и не говорить ни слова.

Если вы задали вопрос, на который получили неудовлетворительный ответ, просто ждите. Люди обычно чувствуют себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний, Молчание создает впечатление безвыходного положения другая сторона будет чувствовать себя обязанной выйти из него, ответив на ваш вопрос или выдвинув новое предложение.

Такова тактика ведения переговоров в случае, когда ваш партнер не настроен на конструктивный диалог.

* 1. **7.2 Деловая дискуссия**

Дискуссия - *процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столк- новения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений по сути решаемой проблемы).*

Целью дискуссии может быть:

* + сбор и упорядочивание информации по обсуждаемой проблеме;
  + поиск альтернативных подходов к решению проблемы, их обоснование;
  + выбор оптимальной альтернативы. Выделяется ряд этапов деловойдискуссии:

1. Вступление в контакт.
2. Постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цельдискуссии).
3. Уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений)участников.
4. Выдвижение альтернативных вариантов.
5. Конфронтация участников.
6. Обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства.
7. Установление согласия благодаря выбору наиболее приемлемого или оптимального решения.

Неэффективная дискуссия часто завершается на этапе выдвижения альтернативных позиций и конфронтации участников, не поднимаясь к уровню совместного решения проблемы.

Есть самые разные способы установить контакт. Это пристраиваниесверху», «снизу»,

«на равных» (посредством позы, взгляда, темпа речи, инициативы). Например, прямая осанка, подбородок поднят так, что его линии оказывается параллельной линии пола, жесткий немигающий взгляд или вообще отсутствие контакта во взоре, медленная речь с паузами - все это олицетворяет «доминирование сверху». Приниженность, постоянные движения глаз вверх и вниз, быстрый темп речи - знаки позиции «подчинения снизу». Раскованность, мышечное раскрепощение, синхронизация темпа речи, равенство ее громкости демонстрируют общение«на равных».

Для деловой дискуссии очень важен предмет общения и отношение к нему участников. Способность понимать предметные позиции партнеров (т. е. представление о ситуации, о проблеме) и свою собственную - непреложное условие для успеха делового общения. В дискуссии значительна роль ведущего. Он должен:

1. Сформулировать цель и тему дискуссии (что обсуждается, зачем нужна дискуссия, в какой степени следует решитьпроблему).
2. Установить время дискуссии (20-40 минут илиболее).
3. Заинтересовать участников дискуссии (изложить проблему в виде некоторого проти- воречия).
4. Добиться однозначного понимания проблемы всеми участниками, проверив это кон- трольными вопросами или попросив участников задавать вопросы.
5. Организовать обмен мнениями (желающими или покругу).
6. Активизировать пассивных участников (обратиться к молчащему с вопросом, с просьбойпомочь).
7. Собрать максимум предложений относительно решения обсуждаемой проблемы (свои предложения высказать после того, как выслушаны мнения всех участников).
8. Не допускать отклонений от темы (тактично останавливать, напоминать о целях дис- куссии)
9. Уточнять неясные положения, пресекать оценочные суждения о личности участни-

ков.

10.Помогать группе прийти к согласованному мнению.

11.Четкое подведение итогов, формулировка выводов, спектра решений, сопоставление

целей дискуссии с полученными результатами, определение вклада каждого в общий итог, вынесение благодарности участникам.

* 1. **7.3 Деловые совещания и собрания**

*Деловое совещание -* форма организованного, целенаправленного взаимодействия группы заинтересованных лиц посредством обмена мнениями для выработки и принятия решения.

1. *По принадлежности к сфере общественной жизни* выделяют: административные, научные или научно-технические, политические, профсоюзные и объединенные совещания.
2. *По масштабу привлечения участников:* международные, республиканские, отраслевые, региональные, областные, городские, районные, внутренние.
3. *По месту проведения:* местные и выездные.
4. *По периодичности проведения:* разовые, постоянно действующие, периодические.
5. *По количеству участников:* в узком составе (до 5 человек), в расширенном составе (до 20 человек), представительные (более 20человек);
6. *По основной задаче:* инструктивные, оперативные (планерки), проблемные.
7. *По стилю проведения:* авторитарные, свободные (без повестки дня), демократические, дискуссионные (мозговой штурм, синектический штурм).
8. *По дистанцированности участников:* очные и селекторные (при помощи автоматических телефонных станций, устанавливающих соединение руководителя с участниками совещания, находящимися на своих рабочих местах).

Теория менеджмента предлагает следующую классификацию собраний и совещаний по их назначению:

* + *Информативное собеседование.* Каждый участник кратко докладывает о положении дел начальнику, что позволяет избежать подачи письменных отчетов и дает возможность всем получить представление о состоянии дел в учреждении.
  + *Совещание с целью принятия решения.* Координация мнений участников, представляющих разные отделы, подразделения организации, для принятия решения по конкретной проблеме.
  + *Творческое совещание.* Использование новых идей, разработка перспективных на- правлений деятельности.

Любое совещание и собрание эффективно только в том случае, если оно проводится с соблюдением этически ориентированных норм поведения людей в процессе делового общения. М. Браим отмечает, что в дискуссии необходимо уважительное отношение к чужому мнению, даже если оно на первый взгляд кажется абсурдным.

В деловых совещаниях могут участвовать 7-9, максимум 12 человек, большое количество участников уже может снижать эффективность работы. Тема обсуждения должна быть

заранее определена, чтобы участники могли профессионально подготовиться, продумать свои предложения, даже подготовить соответствующие доклады. Имеет значение пространственное расположение участников в форме «круглого стола» для активизации взаимодействия. Ведущий совещания вначале должен высказать надежду, что совещание будет носить деловой и конструктивный характер, в течение совещания следить за регламентом, «удерживая» выступающих в рамках обсуждаемой темы, вовлекая «малоактивных», останавливая «слово- охотливых», определяя порядок предоставления слов, задавая необходимые вопросы, осуществляя перефразирование и подведение промежуточных итогов, давая заключительный комментарий проведенного совещания. Следует помнить, что деловое совещание предполагает возможность критики предметных позиций, а не личностных особенностей того, кто ее высказал, причем рекомендуется соблюдать правило: отметить вначале совпадение позиций, а затем обсудить различие разных позиций и подходов к решению проблемы, убедительно аргументируя достоинства и недостатки каждой альтернативы. В случае если вы попали под огонь критики, полезно перевести атаку на себя в атаку на проблему: «Я рад, что вас волнует тот же вопрос и вы пытаетесь найти наилучшее решение...». Главное - не победить в споре, а продвинуться в решении проблемы. Важно отнестись к своей позиции не как единственно возможной и единственно верной, а суметь понять и даже принять иное мнение, быть проницаемым для иного мнения. В целях снятия пассивности участников могут применяться: 1) выска- зывания по кругу или 2) метод мозгового штурма.

При конфликте мнений могут быть две формы: конкурентно-соревновательная или кооперативно-сотрудничающая. В целях ослабления враждебности при конкуренции мнений могут создаваться согласительные комиссии или группы, включающие участников с противоположными взглядами. Их задачей является определение пунктов, в которых мнения расходятся, найти пункты в чужой позиции, которые нравятся или могут быть полезными для оптимального решения проблемы.

Деловые совещания часто носят директивный характер, когда руководитель с позиции

«Родитель» указывает свое мнение как единственное решение проблемы, и остальные участники с позиции «Ребенка» принимают это решение к исполнению. Наиболее эффективны деловые совещания, которые носят коллегиальный характер равноправного взаимодействия с позиции «Взрослый - Взрослый». Впрочем, встречаются и манипуляции, когда внешне взаимодействие осуществляется как «Взрослый - Взрослый», а на самом деле «Родитель - Ребенок», т. е. руководитель вроде бы просит всех высказаться, даже молчунов, но после того, как все высказались, руководитель парафразируя всех, расставляет нужные акценты и в результате проводит нужное ему решение, обязывая участников исполнять это решение фактически с позиции «Ребенка».

* 1. **7.4 Прием подчиненных, общение с коллегами и начальником**

Рекомендации руководителю по тактике разговора с подчиненным, когда требуется вслух оценить его деловые качества, сводятся к следующим:

1. Сначала разговаривайте с подчиненным о его работе, и только потом о нем самом.
2. Прежде чем сообщить работнику свою оценку, подведите его вопросами к тому, чтобы он сам себя оценил. Если самооценка человека выше вашей собственной оценки его, выясните причину расхождения.
3. Упоминая о недостатках в работе подчиненного, учитывайте, какова она в целом. Не давайте общую отрицательную оценку деятельности и личности подчиненного (чаще всего такая оценка несправедлива и оскорбительна для человека). Вы добьетесь большего, если вначале отметите достоинства (например, компетентность, опыт, добросовестность подчиненного), а затем четко укажите на Конкретные ошибки, недостатки. Работнику, деятельность которого вас не удовлетворяет, ясно скажите, какова ваша оценка его труда. Подчеркните, что верите в него и поэтому не освобождаете его от работы.
4. Хорошему работнику дайте понять, что цените его заслуги. Помните, что важнее развитие достоинств, чем исправление ошибок работников. Не скупитесь на уважительное и благодарственное слово, если работа выполнена хорошо, покажите, что вы довольныею.
5. Если недостатки в работе возникли по вашей вине, признайтеэто.
6. Не говорите с оцениваемым о других работниках.
7. Не проводите повторного разговора вскоре после того, как вы наказали или распека- липодчиненного.
8. Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, вас скорее всего не поблагодарят. Если не поможет - на вас ляжет вся ответственность.
9. Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковымимерками.
10. Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить и хуважение.
11. Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно бытьвознаграждение.
12. Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.
13. Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.
14. Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.
15. Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно так или иначе узнают о них. Но утаивание ошибок - проявление слабости и непорядочности.
16. Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая прежде всего два фактора: а) ситуацию, наличие времени для нюансов, б) личность подчиненного - кто перед вами: доб- росовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу. В зависимости от этого следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

Вне зависимости от того, с кем предстоит встречаться, руководитель всегда должен помнить следующее:

1. Нежелательно употреблять слишком сухие формулировки, а тем более высокомерные фразы, пользоваться домыслами, слухами, конфиденциальными данными.
2. Ни при каких обстоятельствах не перебивать говорящего и лишь при крайних об- стоятельствах можно сделать замечание со всевозможными формами вежливости.
3. Воспитанный человек, прервав беседу, когда в кабинет пошел новый посетитель, не продолжит рассказ, прежде чем не ознакомит вкратце пришедшего с тем, что было сказано здесь до его прихода.
4. Избегать в беседах поддерживания злословия в адрес отсутствующих. Не говорить ничего такого, что самому было бы неприятно выслушивать отдругих.
5. Никогда не касаться в разговоре предметов, о которых не имеете достаточно ясного представления.
6. Упоминая в беседе третьих лиц, желательно называть их по имени-отчеству, а не по фамилии. Женщина никогда не должна называть мужчин по фамилии.
7. Чтобы не быть сочтенным скучным и невоспитанным, не надо говорить с чужими людьми о поступках своих родных или о своихнесчастьях.
8. Считается неучтивым заставлять собеседника повторить сказанное под предлогом, что вы не расслышали каких-тодеталей.
9. Считается нетактичным высказывать удивление, когда неожиданно обнаруживаются талант, способности у человека. Это равносильно высказыванию: «Возможно ли, чтобы такая ничтожная личность была одарена такимталантом».
10. Не следует хвастать интимным знакомством с людьми, занимающими высокое по- ложение.

Принцип общения «по горизонтали», т. е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам». Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Вот несколько принципов этики делового общения между коллегами.

* + Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороныдругого.
  + Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.
  + Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать этосами.
  + В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.
  + Если вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных - ведь по нему там будут судить о вас и о вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.
  + Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.
  + Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.
  + Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните - что посеешь, то и пожнешь.
  + Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте своей значимости и деловых возможностей. Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.
  + Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более - проблемах.
  + Старайтесь слушать не себя, а другого.
  + Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все выплывет наружу и встанет на свои места.
  + Посылайте импульсы ваших симпатий - словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь, смотрите прямо вглаза.
  + Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

Рассмотрим принципы, которые можно использовать в деловом общении подчиненных с руководителем.

* + Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нрав- ственной атмосферы, упрочению справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.
  + Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Вы- сказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, если бы..?» и т. д.
  + Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить своерешение.
  + Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только

«да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.

* + Будьте преданны и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.
  + Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т. д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этой ситуации теряет авторитет и достоинство.
  + Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действий.

В деловом общении в отношении руководителя к подчиненному золотое правило можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель».

* + Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими мо- ральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем, каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, каков онесть.
  + При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руко- водителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. Опирайтесь при этом на сильные стороны его личности.
  + Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей.
  + Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю ин- формацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите объяснить причину невыполнения задания самого сотрудника, возможно он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство и чувствачеловека.
  + Критикуйте действия и поступки, а не личностьчеловека.
  + Тогда, когда это уместно, используйте прием «бутерброда» - спрячьте критику между двумя комплиментами. Заканчивайте разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.
  1. **7.5 Благоприятный психологический климат**

Психологические особенности обслуживания клиентов в офисе в значительной степени основываются на психологической культуре делового разговора. ***Психологическая культура делового разговора -*** это единство знаний, отражающих закономерности психической деятельности собеседников, и умение применять эти знания в конкретных деловых ситуациях (Ф. А. Кузин, 2000). Психологическая культура начинается с создания благоприятного психологического климата.

Чтобы расположить к себе клиента, не следует стремиться к достижению только одно- сторонних выгод. К чему устраивать гонки за слишком большой собственной выгодой? К чему это может привести? Прежде всего, к тому, что клиент вас запишет в разряд малоинтересных партнеров для последующих переговоров. Очень важно заинтересовать клиента эксклюзивностью и уникальностью или, наоборот, широкой популярностью предлагаемой услуги. Желательно начать беседу так, чтобы клиент сам высказал то, что менеджер хотел бы от него услышать. Менеджер должен принять точку зрения клиента и попытаться прочувствовать все то, что может испытывать последний. Пользуясь психологическими приемами, разработанными Дейлом Карнеги, менеджер может в самом начале деловой беседы быстро расположить к себе клиента и безболезненно для его самолюбия склонить к своему мнению. В самом начале разговора специальными фразами рекомендуется начать внушать клиенту сознание его собственной значимости. Важна искренность. Не следует делать дешевые комплименты. Ведь глубочайшим стремлением, присущим человеческой природе, является желание быть значительным. Каждый человек страстно стремится быть оцененным по достоинству. Внушив клиенту собственную значимость, менеджер делает первый важный шаг по созданию благоприятного психологического климата. Сознание значительности можно внушить следующими способами:

Во-первых, *называть человека по имени.* Д. Карнеги был убежден, что все люди любят свои имена. Имя - любимая музыка для человека. В процессе обслуживания очень важно обращаться к клиенту по имени. Делать это желательно как можно более непринужденно, давая понять, что его имя для менеджера много значит.

Во-вторых, не *прибегать к спору,* поскольку в девяти случаях из десяти, спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в собственной правоте. Как же быть, когда клиент явно не прав? В данном случае можно прибегнуть к фразе:

«Подумать только, я-то считал иначе, но, возможно, я ошибаюсь. Давайте лучше вместе проверим факты».

Благоприятный психологический климат в значительной степени связан с тем, каков психологический настрой клиента, каково его душевное состояние или психологическое са- мочувствие. Психологи выделяют ряд аспектов, обеспечивающих любому человеку хорошее психологическое самочувствие. Знание и применение во время обслуживания этих аспектов позволит создать и поддерживать хорошее настроение клиента. В их состав можно включить умение:

* + вести себя спокойно инепринужденно;
  + сосредоточить все внимание наклиенте;
  + улыбаться и поддерживать контактглаз;
  + подчеркивать мимикой заинтересованность вбеседе;
  + использовать открытыежесты;
  + говорить с той же скоростью, что иклиент;
  + положительно отзываться о личностиклиента;
  + показывать собственное уважение коллег поработе;
  + демонстрировать доброжелательность, удовлетворенность жизнью, гармонию с собой иокружающими.

Создание благоприятного психологического климата не в последнюю очередь зависит и от того, насколько хорошо менеджер усвоил и применяет при обслуживании клиента постулаты корпоративной культуры своей фирмы. Именно за счет применения опыта зарубежных специалистов в области разработки корпоративной культуры многие фирмы начинали намного качественнее обслуживать клиентов и в результате выбивались в лидеры. Сильная корпоративная культура является одним из способов стимулирования работы менеджеров. В целом эффективную корпоративную культуру отличают следующие принципы (Т. Н. Персикова, 2002):

* + слаженность, взаимодействие, то, что называется *teamspirit*(командныйдух);
  + удовлетворение работой и гордость за ее результаты:
  + преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам:
  + высокая требовательность к качествутруда;
  + готовность к переменам, вызванным прогрессом и конкурентной борьбой.

Если этого не будет, то менеджер вряд ли станет прилагать целенаправленные усилия для создания благоприятного психологического климата.

ТЕМА 8. ЭТИКЕТ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

**8.1. Общие понятия этикета**

*Этикет -* манера поведения человека, правила учтивости и вежливости, принятые в обществе. Этикет представляет собой условный язык, с помощью которого можно оценивать человека, судить об уровне его культуры, нравственности, интеллекте уже по тому, как он входит, как здоровается, каким тоном говорит, какие первые слова произносит. Овладение этикетом способно помочь преуспеть в деле и, наоборот, пренебрежение им вполне может разрушить карьеру.

Различают несколько видов этикета, основными из которых являются:

* + *Придворный этикет -* строго регламентируемый порядок и формы обхождения, уста новленные при дворахмонархов;
  + *Дипломатический этикет -* правила поведения дипломатов и других официальных лиц при контактах друг с другом на различных дипломатических приемах, визитах, переговорах;
  + *Воинский этикет -* свод общепринятых в армии правил, норм и манер поведения во- еннослужащих во всех сферах ихдеятельности;
  + *Общегражданский этикет -* совокупность правил, традиций и условностей, соблюдаемых гражданами при общении друг сдругом.

Большинство правил дипломатического, воинского и общегражданского этикета в той или иной мере совпадают. Отличие между ними состоит в том, что соблюдению правил этикета дипломатами придается большее значение, поскольку отступление от них или нарушение этих правил может причинить ущерб престижу страны или ее официальным представителям и привести к осложнениям во взаимоотношениях государств.

По мере изменений условий жизни человечества, роста образования и культуры одни правила поведения сменяются другими. То, что раньше считалось неприличным, становится общепринятым, и наоборот. Но требования эти не являются абсолютными: соблюдение их зависит от места, времени и обстоятельств. Поведение, недопустимое в одном месте и при одних обстоятельствах, может быть уместным в другом месте и при других обстоятельствах.

**8.2.Международный деловой этикет**

Правила поведения не являются раз и навсегда данными. Они могут существенно различаться в национальных культурах. Но участившиеся международные контакты и связи заставляют нас соблюдать нормы и правила поведения того общества, с представителями которого мы общаемся.

В обыденном сознании существует мнение, что с помощью жестов можно объясниться с представителями других культур. Но жесты не универсальны. Одни и те же мимика, поза и жесты в разных странах могут иметь противоположное значение. Чтобы не попасть впросак, познакомьтесь с особенностями мимики и жестов ваших иностранных деловыхпартнеров.

* 1. **8.3 Психологические составляющие имиджа делового человека**

*Имидж* (от англ. *Image -* образ, изображение) - это сформировавшийся образ делового человека или фирмы, в котором выделяются ценностные характеристики и черты, оказывающие определенное воздействие на окружающих. Выделяют следующие важнейшие свойства имиджа:

1. *Адресность,* предполагает ориентацию на круг лиц, которым интересна личность (партнеры, сотрудники,поклонники).
2. *Активность,* отражает способность обладателя имиджа воздействовать на сознание, эмоции, деятельность другихлюдей.
3. *Динамичность,* т. е. способность имиджа изменяться,преобразовываться.
4. *Известность,* определяется не только уровнем отдельного человека, но и популярностью среди значительной группылюдей.
5. *Истинность, -* это соответствие имиджа истинным качествамсубъекта.
6. *Пластичность,* т. е. оперативное изменение имиджа в соответствии с экономическими, политическими, социальными и другимиусловиями.

Поведение любого человека определяется не только набором личностных качеств, осо- бенностями конкретной ситуации, но и его социальным статусом.

Имидж человека при первом знакомстве складывается по тому впечатлению, которое оставляет его одежда и обувь, прическа. Огромное значение имеет также манера держаться. Сюда можно отнести осанку, позу, доброжелательное выражение лица, взгляд и т. д. Особенно важна походка.

Каждый человек как бы формирует свой внешний образ, он воспринимается другими людьми и на этой основе формируется определенное отношение. Одним из важнейших способов формирования своего внешнего образа является выбор имиджа.

Отчасти осознанные намерения конкретного человека преломляются через призму присущих ему социальных стереотипов, формирующихся под воздействием макро- и микросреды, и реализуются в ролевом поведении.

Возможны четыре вида установок по отношению к окружающим:

*«Я хороший - ты хороший».* Это самая нравственная и продуктивная установка, поскольку в большинстве случаев нам причиняют зло не по умыслу, а по недомыслию, в силу своей нравственной незрелости. Люди с этой установкой знают себе цену и ожидают, что другие воздадут им должное. Они трудятся и сотрудничают конструктивно. Это победители, они выигрывают.

*«Я хороший - ты плохой».* Эта установка характерна для тех, кто не способен к созида- тельному самоутверждению. Они спихивают ответственность за свои проблемы на других и пытаются в случае неудачи найти козла отпущения среди коллег или подчиненных, выместить на них свою досаду. В этом случае мнимое самоутверждение происходит за счет унижения других, что аморально и малопродуктивно.

«Я *плохой - ты хороший».* Такая установка типична для людей с комплексом неполно- ценности, чувствующих себя бессильными по сравнению с другими. Они часто стремятся избегать тесных контактов с окружающими либо прилипают, как паразиты, к сильным личностям. Часто такие люди пребывают в состоянии депрессии.

*«Я плохой - ты плохой».* Эта установка ведет к саморазложению личности, порождает чувство безнадежности и потерю интереса к жизни. Люди с такой установкой легко раздражаются, подвержены тяжелым депрессиям и непредсказуемы.

Редко кто придерживается исключительно одной из этих четырех установок, но одна из них, как правило, доминирует. Поэтому особенно важно, постоянно работая над собой, осознанно и целенаправленно стремиться к укреплению чувства «все в порядке», преодолевать негативное отношение к окружающим и самому себе. Это именно то, что составляет «внутреннюю», психологическую сторону имиджа, которая, безусловно, должна гармонично сочетаться с внешней стороной.

* 1. **8.4 Внешний вид в деловых переговорах**

Любая деталь одежды от обуви до галстука должна гармонировать с остальными и со- держаться в безупречном виде: ботинки начищены, складки на брюках или юбке тщательно отутюжены, на галстуке - никаких пятен. На Западе есть правила, которые постепеннорас-

пространяются и у нас, и они гласят, что не следует приходить на работу в одной и той же одежде два дня кряду (необходимо хотя бы поменять блузу или рубашку к костюму) и нельзя надевать белые или светлые носки к темному костюму.

На официальных приемах, при встречах с незнакомыми людьми желательно носить строгую, не слишком пеструю и вызывающую одежду. Одежда для вечеринки не подходит для того, чтобы ее одевали на работу. На работу следует одеваться просто и строго. Мини- юбки, облегающие платья с глубокими вырезами, мужские шорты с цветастыми рубашками для работы негодятся.

Мужчинам не рекомендуется носить в наружных карманах рубашки и пиджака авторучки, расчески, очки и т. п. Всю подобную мелочь нужно держать во внутренних карманах пиджака. В жаркую погоду, когда на вас только рубашка, следует носить с собой небольшую специальную сумку.

Деловой мужчина должен выглядеть солидным и уверенным в себе, деловым и привле- кательным, порядочным, внушающим доверие, не без претензии на изящество и элегантность. Искусство сочетания элементов одежды всегда должно учитывать цвет, линию, фактуру и стиль.

* 1. **8.5 Правила приветствия в деловом общении**

Если говорить непосредственно о манере поведения, то начать нужно с взаимных при- ветствий. По тому, насколько радушным и теплым будет приветствие можно предугадать дальнейшее развитие событий. В условиях деловых отношений первым здоровается тот, кто умнее и воспитаннее. Женщина в служебной обстановке имеет равные права и обязанности с мужчиной и потому может здороваться первой, не дожидаясь приветствия мужчины.

По правилам же этикета первым здоровается мужчина с женщиной, младший по возрасту со старшим, нижестоящий по должности с вышестоящим.

Надо ли обмениваться рукопожатиями? Мужчинам рекомендуется пожимать друг другу руки всегда, женщинам – по обоюдному желанию. В большинстве стран мира, в том числе и у нас, принято целовать руку лишь замужним женщинам. Но делают это только в помещении и стараются наклониться к руке, а не поднимать её слишком высоко.

При приветствии первым руку подает начальник подчиненному, старший по возрасту –

младшему, женщина – мужчине.

Если в группе встретившихся коллег известен только один человек. В первую очередь здороваются со знакомым, независимо оттого, есть ли в его окружении люди преклонного возраста, женщины. После этого произойдет представление с остальными.

При рукопожатиях не следует слишком крепко жать руку, особенно женщине. Рукопожатие может нести определенную смысловую нагрузку. Если при первой встрече люди обмениваются рукопожатиями, то при этом могут передаваться типы взаимоотношений: превосходства, покорности или равенства.

* 1. **8.6 Организация делового завтрака, обеда, ужина**

Довольно часто деловые встречи проходят в неформальной обстановке, что требует умелого сочетания деловых вопросов с трапезой. Деловые завтраки, обеды и ужины имеют некоторые общие принципы, например, правила поведения за столом, но в тоже время отличаются своеобразием.

*Деловой завтрак* - наиболее удобное время для встреч тех, кто напряженно работает в течение дня. Продолжительность - от 45 минут до 2 часов. Не рекомендуется для деловой встречи мужчины и женщины. Алкогольные напитки за завтраком, как правило, исключаются, возможно шампанское или сухое вино. К завтраку подают холодные закуски, горячее блюдо, фрукты, чай, кофе, пирожное.

В первой половине дня практикуют такие приемы как *«Бокал вина с сыром», «Бокал шампанского» или « Бокал вина».* Это «приемы в обнос». Их названия отражают гастрономические особенности. Проводят такие приемы в 2-3 часа дня.

С 17.00 до 19.00 проводят *« фуршеты» и «коктейли».* Их отличает самообслуживание, на коктейлях больше напитков, на фуршете может быть горячее блюдо. Угощения подаются на подносах официантами, вместо вилок шпажки. Заканчивают фуршеты и коктейли шампанским или кофе.

*«Деловой обед»* позволяет наладить хорошие отношения с партнерами, лучше познакомиться с клиентами. Продолжительность делового обеда строго не регламентируется и обычно составляет один-два часа, из которых до получаса занимает светский разговор, как правило, предваряющий деловую беседу. Деловой обед - самый почетный вид приема. Столы ставят в виде букв П или Т, накрывают скатертями. Гостей рассаживают за столами, обслуживают гостей официанты. Подают закуски, супы или бульоны, вторые блюда и десерт. Вариантом обеда может быть *«обед-буфет».* Гостей рассаживаются за небольшими столами по 4-6 человек. На таком приеме накрывают буфетный стол с закусками и блюдами, буфет с напитками.

*Деловой ужин* носит более официальный характер, чем завтрак или обед, и по степени регламентации приближается к приему. Это определяет тип приглашений (письменные, а не телефонные), особенности одежды (костюм темных тонов). Продолжительность делового ужина два часа и более.

*Место встречи.* При выборе места встречи необходимо проявить воспитанность и такт. Когда вы заинтересованы в беседе, можно подчеркнуть свое уважение к человеку, назначив место встречи поближе к месту его работы. Уровень ресторана должен соответствовать положению, которое занимают приглашенные вамилюди.

*Организация.* Необходимо строго соблюдать заранее согласованные договоренности о месте, времени и составе участников встречи (кто, где и когда будет встречаться). Только при настоятельной необходимости можно вносить изменения в заранее утвержденный план.

*Рассадка за столом.* Если сделан предварительный заказ, хороший тон предписывает дождаться, пока соберутся все приглашенные, и лишь тогда усаживаться за стол.

*Оплата.* Оплатить счет должен либо тот, кто первым предложил встретиться, либо за- нимающий более высокое положение. Американцы обычно расплачиваются каждый сам за себя, независимо от пола и статуса.

*Благодарность.* После делового завтрака, обеда или ужина принято, по меньшей мере, поблагодарить пригласившего. Более уместной, однако, будет благодарственная записка, хотя этим элементом в деловых отношениях часто пренебрегают.

* 1. **8.7 Этика бухгалтеров иаудиторов**

Бухгалтеры выполняют в обществе очень важную роль и придерживаются специфических правил не только профессиональных, но и этических. Выполняя контролирующую функцию, они руководствуются этическими нормами, которые исключают злоупотребления и мошенничество одновременно и со стороны других лиц. Являясь представителями управленческой структуры, они внимательно корректно, со знанием дела относятся к решаемым вопросам. Выступая членами определенного коллектива, бухгалтеры обязаны следовать нравственным нормам поведения, которые обеспечивают благоприятный климат в коллективе. Взаимодействуя с клиентами, они обязаны сознавать ответственность перед инвесторами, кредиторами, работодателями, правительством, рядовыми гражданами в плане достоверного и полного финансового учета и отчетности.

От высокого уровня качественной работы и соблюдения этических требований зависит экономическое благосостояние и страны и её граждан. Поэтому международная федерация бухгалтеров (МФБ) в июле 1996 г. приняла Кодекс этики профессиональных бухгалтеров, в январе 1998 г. в него были внесены коррективы. И сегодня он является образцом для нацио- нальных профессиональных организаций, входящих в МФБ. Институт профессиональных бухгалтеров России (ИПБ), созданный в 1997 г., в ноябре 2001 г. стал членом МФБ. В 2003 г. в Российской Федерации официально признан кодекс этики членов ИПБ. Он включает в себя свод этических требований, правил, предъявляемых к бухгалтерам во всеммире.

Кодекс признает необходимым для достижения профессиональных целей бухгалтерской профессии и соблюдения общественных интересов соблюдение следующих требований:

* + достоверность;
  + профессионализм;
  + качествоуслуг;
  + доверие.

Под бухгалтером понимается физическое лицо, осуществляющее деятельность в областях бухгалтерского учета, аудиторской деятельности, финансового менеджмента и финансовой экспертизы, преподавательской, научно-исследовательской и управленческой деятельности в означенных сферах.

Кодекс разработан на базе фундаментальных принципов, которыми являются:

***Порядочность –*** обязательное качество профессионального бухгалтера, указывающее на его откровенность, справедливость и честность в своих действиях.

***Объективность*** требует, чтобы профессиональный бухгалтер не бал подвержен пред- взятости, влиянию предубеждений и конфликтам интересов.

***Профессиональная компетентность*** включается в себя требование постоянно под- держивать уровень квалификации соответствующий последним тенденциям в практике, зако- нодательстве и методах работы. Этот уровень поддерживается сдачей аттестационных экзаменов и подтверждается соответствующими дипломами и сертификатами.

***Конфиденциальность*** требует от профессионального бухгалтера не разглашать информацию, полученную в процессе предоставления профессиональных услуг. Эти обязательства сохраняются и после прекращения отношений между ним и клиентом.

***Профессиональное поведение*** требует. Чтобы бухгалтер всегда был достоин высокой репутации своей профессии, не совершал действий, которые могут нанести ей ущерб.

***Технические стандарты*** подразумевают, что профессиональный бухгалтер оказывает услуги в строгом соответствии с применяемыми техническими и профессиональными стандартами.

Кроме названых, в профессиональной деятельности аудиторов есть принцип ***независимости аудитора.*** Он означает, что аудиторы обязаны отказаться от оказания профессиональных услуг в тех случаях, когда есть сомнения в их независимости от организации клиента и её должностныхлиц.

Аудиторы обязаны неукоснительно соблюдать законодательство о ***налогообложении,*** а ***плата за их профессиональные услуги*** отвечает нормам профессиональной этики, если выплачивается в зависимости от объема и качества предоставляемых услуг.

**Список использованных источников**

**Основные источники**

1. Корягин Н.А., Антонов Н.В., Овсянникова С.В. Психология общения: учебник и практикум для СПО. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 437с. – Серия: Профессиональное образование.
2. Кузнецов И.Н. «Деловое общение»: Учебное пособие для бакалавров.- Ростов н/Д: Феникс,2014. - 335с.

**Дополнительные источники**

1. Аминов И.И. Психология делового общения: уебник. / И.И.Аминов – 2-е изд. доп. и перераб. - М.: Издательство «ЮНИТИ-ДАНА», 2012. - 287с.
2. Варламова И.Ю., Будильцева М.Б. Деловой этикет. Основы делового общения.: Курс лекций: Учеб. пособие.под ред.Варламова И.Ю., Будильцева М.Б. – М.: РУДН, 2011.- 267 с.
3. Козырев В.Г. Секреты и техники успешного общения. – Старый Оскол: СТИ НИТУ МИСиС, 2010. 190 с.
4. Макеев В.М. Психология делового общения. – М: Либроком, 2011. 272 с.

**Периодические издания:**

1. Машошина А.А. Взаимосвязь характеристик субъективной картины жизненного пути и креативности в период взрослости в интересах формирования успешных личностей // Психология и психотехника, 2013г. № 10, стр. 973 – 980

**Интернет – ресурсы:**

1. edu. ru. modules. php. Нормативные документы.
2. window. edu. ru».
3. surpk. ru. indek. php.
4. [i-u.ru](http://www.i-u.ru/). Культура делового общения.
5. [edu.ru](http://www.edu.ru/). modules.php. Деловой этикет

6. Берн, Э.Л. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений / Э.Л. Берн. - М. :Директ-Медиа, 2008. - 302 с. - ISBN 9785998915505 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=39131](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=39131).

7. Анцупов, А.Я. Как избавиться от стресса / А.Я. Анцупов. - М. : Проспект, 2016. - 219 с. - ISBN 978-5-392-18853-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443552](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=443552).

8. Титова, Л.Г. Деловое общение : учебное пособие / Л.Г. Титова. - М. :Юнити-Дана, 2015. - 271 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-00919-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: [//biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436853](http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436853).

Учебное издание

Анна Михайловна Степанова

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Учебное пособие для студентов всех форм обучения специальности

38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

*Технический редактор:* Иванова Н.И.

*Компьютерная верстка:* Степанова А.М.

Подписано к печати \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Бумага для множительной техники

Формат \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Усл.печ.лист.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Тираж 47 экз. Заказ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Отпечатано с авторского оригинала в отделе оперативной печати

Старооскольского технологического института.

Старый Оскол, микрорайон Макаренко, 40.

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**