

Министерство образования Республики Беларусь
Белорусский государственный университет
Государственный институт управления и социальных технологий
Кафедра социальной работы и реабилитологии

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой
социальной работы и реабилитологии

 Н.Н. Красовская
« 20 » 12 2016 г.

СОГЛАСОВАНО
Директор ГИУСТ БГУ


 П.И. Бригадин
« 25 » 01 2017 г.
Регистрационный номер 589
от 28.03.2017 г.

К.В.Стволыгин,
Деловое общение и коммуникации
Учебно-методический комплекс
для специальности: 1-86 01 01 Социальная работа (по направлениям):
направление специальности 1-86 01 01-02 Социальная работа
(социально-психологическая деятельность)

Рассмотрено и утверждено
на заседании Научно-методического совета БГУ
от 14.03.2017 протокол №3

Минск
2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	9
ВВЕДЕНИЕ.....	9
ТЕМА 1. ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА.....	10
1.1 Понятие и общая характеристика общения.....	10
1.2. Структура общения.....	14
1.3. Виды и стили общения.....	16
ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.....	18
2.1 Понятие делового общения и предпосылки становления.....	18
2.2 Классификация видов и форм делового общения.....	19
ТЕМА 3. ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА КАК ОСНОВНАЯ ФОРМА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.....	20
3.1. Понятие, цель, задачи и функции деловой беседы.....	20
3.2. Виды деловых бесед.....	21
3.3. Структура деловой беседы и характеристика ее этапов.....	22
3.4. Рекомендации по эффективной передаче информации собеседнику в ходе беседы.....	25
ТЕМА 4. ПСИХОЛОГИЯ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ.....	30
4.1. Понятие, цель и функции деловых переговоров.....	30
4.2. Виды, походы и стратегии ведения деловых переговоров.....	31
4.3. Этапы проведения переговоров.....	33
ТЕМА 5. ПСИХОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ.....	37
5.1. Понятие и виды деловых совещаний, стили их проведения.....	37
5.2. Основные правила подготовки и проведения делового совещания.....	39
5.3. Типология участников совещания.....	42
5.4. Практические советы и рекомендации по эффективному проведению деловых совещаний.....	42
ТЕМА 6. ДЕТЕРМИНАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ.....	47
6.1. Факторы детерминации поведения личности в деловом общении.....	47
6.2. Психологические типы людей и их проявления в общении.....	54
ТЕМА 7. ЭТИКА И ЭТИКЕТ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.....	55
7.1. Понятие об этике делового общения.....	55
7.2. Общие этические принципы делового общения.....	61
7.3 Деловой этикет и его правила.....	65
ТЕМА 8. ВЕРБАЛЬНЫЕ И НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.....	70
8.1. Вербальные средства делового общения.....	70

8.2. Невербальные средства делового общения	74
ТЕМА 9. ДИАГНОСТИКА В ПРОЦЕССЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ	79
9.1. Особенности восприятие человека человеком.....	79
9.2. Визуальная психодиагностика.....	81
9.3. Типы людей и их характерные различия.....	85
ТЕМА 10. ПРИЕМЫ И МЕТОДЫ ВЛИЯНИЯ В ПРОЦЕССЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.....	92
10.1 Психологическое влияние и детерминирующие его принципы	92
10.2. Психологические приемы формирования аттракции.....	100
10.3. Манипуляции в деловом общении	1033
ТЕМА 11. ИМИДЖ ЧЕЛОВЕКА В ПРАКТИКЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.....	109
11.1. Сущность понятия «имидж». Имиджелогия	109
11.2. Управление личным имиджем.....	1133
ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	123
Тематика семинарских занятий по курсу «Деловое общение и коммуникации»	123
Тема «Теоретические основы делового общения».....	123
Тема «Деловая беседа как основная форма делового общения»	124
Тема «Психология ведения деловых переговоров».....	12525
Тема «Вербальные и невербальные средства делового общения»	1266
Тема «Диагностика в процессе делового общения».....	12727
Тема «Приемы и методы влияния в процессе делового общения»	12728
РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	12929
Темы рефератов	12929
Проверочные тесты	13030
Проверочные задания	133
Вопросы к зачету по курсу «Деловое общение и коммуникации»	134
ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ	135
Основные источники	135
Дополнительные источники	135
Тест оценки уровня общительности (коммуникабельности) (Модифицированный вариант геста В. Ф. Ряховского на выявление уровня общительности)	136
Тест коммуникативных умений Михельсона (адаптация Ю.З. Гильбуха)	139

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Овладение содержанием учебной дисциплины «Деловое общение и коммуникации» является необходимым условием для формирования и развития социально-профессиональной, практико-ориентированной компетентности специалистов по социально-психологической деятельности, а также для личностного развития студентов, формирования у них социально-личностных компетенций специалиста.

Целью курса является формирование у студентов системных представлений о психологических механизмах и закономерностях общения людей в условиях профессиональной деятельности.

Для решения этой цели в ходе реализации курса будут решаться конкретные **задачи**:

- теоретическое освоение студентами современных представлений об общении;
- ознакомление со структурой, условиями реализации процессов делового общения;
- приобретение практических навыков делового общения;
- создание у студентов мотивации к овладению знаниями, умениями и навыками в области психологии общения;
- способствовать процессу профессионального становления будущих специалистов и личностной рефлексии студентов.

Место учебной дисциплины в системе подготовки специалиста с высшим образованием. Изучаемая дисциплина относится к числу учебных дисциплин, составляющих основу профессиональной подготовки специалистов по социальной работе. Знания, полученные студентами в ходе изучения курса «Деловое общение и коммуникации», могут быть использованы в самых различных сферах практической деятельности специалиста по социальной работе.

Связи с другими учебными дисциплинами. Дисциплина «Деловое общение и коммуникации» связана с рядом учебных дисциплин, входящих в перечень подготовки специалистов по социальной работе, в том числе «Актуальные проблемы современной социальной психологии», «Конфликтология», «Психологические основы социальной работы», «Основы психологического консультирования и психокоррекции» и др.

Требования к компетентности:

Студенты после изучения дисциплины должны знать:

- основные категории и понятия психологии общения;

- психологические закономерности общения людей в процессе профессиональной деятельности;
- психологические особенности культуры, этики и этикета делового общения;
- технологии общения в различных деловых ситуациях;
- средства, методы и приемы психологического влияния, используемые в различных формах делового общения.

уметь:

- ориентироваться в современных проблемах психологии общения (АК-1);
- пользоваться широким набором коммуникативных приемов и техник (АК-1);
- применять базовые научно-теоретические знания о деловом общении и коммуникациях для решения теоретических и практических задач профессиональной деятельности (АК-1);
- соблюдать профессионально-этические нормы и требования в социально-педагогической деятельности (ПК-2);
- организовать эффективное взаимодействие с партнером по общению с учетом социально-психологических закономерностей делового общения (СЛК-2).

владеть:

- современными технологиями делового общения (СЛК-2, СЛК-3);
- методами психологического влияния, используемые в различных формах делового общения (СЛК-2, СЛК-3).

На достижение поставленных целей направлены как аудиторные занятия, так и самостоятельная работа студентов. Процесс обучения, помимо лекций, включает в себя подготовку и проведение разноплановых практических занятий, решение проблемных социальных ситуаций, выполнение научных рефератов, а также участие студентов в научно-практических конференциях, заседаниях «круглых столов» по проблемам социальной работы, инновационных подходов к ним.

В учебном процессе предполагается самостоятельная работа студентов по выполнению проблемных заданий, тестов, привлечению их максимального числа к волонтерской деятельности, особенно, в отношении социально уязвимых категорий населения.

Тема 1. Общение как социально-психологическая проблема

Определение понятия "общение". Характеристика и содержание общения. Функции общения. Структура и средства общения. Перцептивная сторона общения. Коммуникативная сторона общения.

Интерактивная сторона общения. Основные механизмы познания другого человека в процессе общения (идентификация, эмпатия и рефлексия). Способы воздействия партнеров друг на друга (заражение, внушение, убеждение и подражание). Барьеры общения. Виды и стили общения. Синтоническая модель общения.

Тема 2. Теоретические основы делового общения

Теоретические предпосылки становления делового общения. Понятие делового общения. Признаки делового общения. Предмет делового общения. Цель делового общения. Структура делового общения. Стороны делового общения. Средства делового общения. Классификация видов делового общения. Типология и характеристика основных форм делового общения. Системная модель технологий делового общения.

Тема 3. Деловая беседа как основная форма делового общения

Понятие и цель деловой беседы. Функции деловой беседы. Структура деловой беседы. Характеристика основных этапов деловой беседы. Подготовка к деловой беседе. Установление места и времени встречи. Начало беседы: вступление в контакт. Постановка проблемы и передача информации. Аргументирование. Опровержение доводов собеседника. Анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта либо конфронтация участников. Принятие решения. Фиксация договоренности. Выход из контакта. Анализ результатов беседы, своей тактики общения. Рекомендации по эффективной передаче информации собеседнику в ходе беседы.

Тема 4. Психология ведения деловых переговоров

Понятие и цель деловых переговоров. Функции деловых переговоров. Виды деловых переговоров. Основные этапы деловых переговоров. Шесть элементов, способствующих формированию благоприятного климата в процессе ведения переговоров (Р. Фишер, С. Браун). Ключевые умения в переговорном процессе. Методы аргументации, используемые для обоснования своей точки зрения или опровержения точки зрения оппонента. Рекомендации по созданию вариантов решения проблемы. Переговорное пространство. Типы решений, на основе которых возможно достижение соглашения на переговорах. Консенсус и большинство голосов как методы принятия решения на переговорах. Техники ведения переговоров: метод позиционного торга и метод переговоров по интересам (принципиальные

переговоры или гарвардский метод). Национальные стили ведения деловых переговоров.

Тема 5. Психология проведения деловых совещаний

Понятие и цель делового совещания. Функции делового совещания. Виды деловых совещаний. Стили проведения деловых совещаний. Показания к проведению деловых совещаний. Основные этапы подготовки и проведения делового совещания. Повестка дня совещания. Определяя время начала совещания. Основные задачи организации делового совещания. Типология участников совещания. Организация пространственной среды на совещании. Контроль за ходом делового совещания. Дискуссия и техника ее проведения. Основные правила ведения делового совещания. Основные причины, мешающие продуктивному общению в ходе деловых совещаний. Стили поведения руководителя на совещании. Практические советы и рекомендации по эффективному проведению деловых совещаний.

Тема 6. Детерминация поведения личности в деловом общении

Факторы детерминации поведения личности в деловом общении. «Я» и его роль в деловом общении. Формы проявления «Я». «Я»-образ и реальное «Я». Имидж. Макросреда и личность. Учет особенностей национального характера. Микросреда и личность. Динамика человеческого поведения. Социальные стереотипы. Манипулирование социальными стереотипами. Деперсонафикация общения. Ролевое поведение в деловом общении. Роль и позитивное мышление. Психологические типы людей и их проявления в работе, бизнесе, общении.

Тема 7. Этика и этикет делового общения

Понятие об этике и этикете делового общения. Этика делового общения в учении Конфуция. Этика делового общения традиционного общества. Особенности этики делового общения в западноевропейской культурной традиции. Современные взгляды на место этики в деловом общении. Общие этические принципы и характер делового общения. Деловой этикет и его правила. Правила вербального этикета. Правила общения по телефону. Правила деловой переписки.

Тема 8. Вербальные и невербальные средства делового общения

Виды вербальной коммуникации: устная, письменная речь, слушание и чтение. Устная речь: диалог как одна из форм речевого общения. Виды диалога. Коммуникативные барьеры непонимания и способы их

преодоления. Подготовка к устному выступлению. Риторические приемы в публичном выступлении. Кинесические особенности невербального общения. Проксемические особенности невербального общения. Психологические и паралингвистические особенности невербального общения. Межнациональные различия невербального общения.

Тема 9. Диагностика в процессе делового общения

Особенности восприятие человека человеком. Визуальная психодиагностика. Типы людей и их характерные различия. Характеристики основных типов личности. Определение типа темперамента личности путем наблюдения. Репрезентативные системы. Синтоническая модель общения. Графология. Физиогномика. Методы диагностики обмана в деловом общении. Диагностика состояний и намерений людей по позе и жестам в процессе делового общения. Выразительные движения и эмоции. Приемы наблюдения за поведенческими реакциями человека.

Тема 10. Приемы и методы влияния в процессе делового общения

Психологическое влияние и детерминирующие его принципы. Фундаментальные психологические принципы, лежащие в основе человеческого поведения. Принцип контраста. Психологические приемы аттракции. Манипуляция в деловом общении. Виды манипуляций. Чувства, на которых базируются манипуляции. Распознавание манипуляций. Примеры конкретных приемов манипулирования. Приемы защиты от манипулятивного воздействия.

Тема 11. Имидж человека в практике делового общения

Сущность понятия «имидж». Структура личного имиджа. Функции имиджа. Имиджелогия. Особенности имиджа. Типы имиджа. Управление личным имиджем. Средства, способы и правила формирования позитивного имиджа. Взаимосвязь менталитета и имиджа. Имидж делового человека. Принципы построения делового имиджа. Этапы формирования имиджа. Внешний облик. Физическое состояние делового человека как форма выражения его делового имиджа. Мужской и женский деловой имидж. Рекомендации по выбору стиля одежды. Технологии управления личным имиджем. Имидж-информация в интернете.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ВВЕДЕНИЕ

Общение лежит в основе любого вида человеческой деятельности и служит жизненно важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей. Вследствие этого способность к общению относится к числу важнейших человеческих качеств. Отсутствие или недостаток общения порождает проблемы социализации индивида, ведет к деформациям человеческой личности.

В современных условиях особую актуальность приобретает деловое общение - сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Умелое владение средствами и способами делового общения необходимо всем специалистам и особенно тем, кто в силу специфики своей деятельности постоянно общается с другими людьми. Социальные работники относятся именно к этой категории, соответственно от их знаний, умений и навыков делового общения, зависят не только эффективность взаимодействия с другими людьми, конструктивность принимаемых решений, но и карьера специалиста, его репутация и профессиональный имидж.

ТЕМА 1. ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА

1.1. Понятие и общая характеристика общения

Проблему общения можно рассматривать с разных сторон: философской, социологической и психологической. Различия в подходах ученых к проблеме общения ведет к существованию множества различных определений понятия «общение». Так философский подход основывается на том, что именно общественная концепция обосновывает общение как способ осуществления внутренней эволюции социальной структуры общества, группы при диалектическом взаимодействии личности и общества. С позиций психологической науки А.А.Бодалев предлагает рассматривать общение как «взаимодействие людей, содержанием которого является обмен информацией с помощью различных средств коммуникации для установления взаимоотношений между людьми». А.А. Леонтьев понимает общение не как индивидуальный, а как социальный феномен, субъект которого «следует рассматривать не изолировано». Точка зрения А.А.Леонтьева на «общение как вид деятельности» поддерживают и другие авторы, например В.Н.Панферов. Таким образом, при психологическом подходе общение может определяться как специфическая форма деятельности и как самостоятельный процесс взаимодействия, необходимый для реализации других видов деятельности личности.

В Большом психологическом словаре под редакцией Б.Г.Мещерякова, В.П.Зинченко (2003) **общение** (англ. *communication, intercourse, interpersonal relationship*) **определяется как взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного и/или аффективно-оценочного характера.** Обычно общение включено в практическое взаимодействие людей (совместный труд, учение, коллективная игра и т.п.), обеспечивает планирование, осуществление и контролирование их деятельности. Вместе с тем общение удовлетворяет особую потребность человека в контакте с другими людьми. Удовлетворение этой потребности, появившейся в процессе общественно-исторического развития людей, связано с возникновением чувства радости. Стремление к общению нередко занимает значительное и порой ведущее место среди мотивов, побуждающих людей к совместной практической деятельности. Процесс общения может обособляться от других форм деятельности и приобретать относительную самостоятельность.

Общение с окружающими людьми складывается в онтогенезе постепенно. Его предпосылкой являются реакции сосредоточения, возникающие у младенца в первые дни жизни при контактах со взрослыми. Одним из первых признаков этих контактов служит улыбка ребенка в ответ на ласку взрослого (после четвертой недели жизни). На втором месяце у младенцев появляется комплекс оживления как

первая форма общения со взрослыми. Это непосредственно-эмоциональное общение вне практического сотрудничества с партнером. В таком общении, выражая свое отношение к партнеру, дети используют различные экспрессивно-мимические средства (взгляды, улыбки, выразительные движения, вокализации). К концу первого года жизни у детей формируется еще одна форма контактов с окружающими — предметно-действенное общение, включенное в совместную игровую и манипуляторную деятельность ребенка и взрослого. Для этого дети используют практические действия, наделяя их функциями выразительного движения (приближение, протягивание предмета и др.). В дошкольном возрасте сохраняется типичная для предметно-действенного общения «привязанность» ребенка к конкретной ситуации, связь с деятельностью партнеров. Постепенное овладение многообразными функциями речи позволяет ребенку все чаще выходить за пределы непосредственных ситуаций и текущих интересов. К концу дошкольного возраста у детей появляется внеситуативное интимно-личностное общение, основные формы которого развиваются уже в подростковом возрасте. Общение ребенка со сверстниками возникает во втором полугодии первого года жизни и на каждом этапе психического развития по своему уровню отстает от него. Общение со взрослыми — один из главных факторов психического развития ребенка. Оно обеспечивает приобщение ребенка к историческому опыту человечества. Организация общения, достаточного по количеству и адекватного по содержанию, служит важным условием правильного воспитания детей в любом возрастном периоде. Общение особенно интенсивно развивается в подростковом возрасте, приобретая новое содержание и новые формы своего осуществления. Само общение строится у подростка на основе многоплановой общественно полезной деятельности, включающей трудовые, учебные, спортивные, художественные и другие ее виды. Благодаря общению, развертывающемуся в этих видах деятельности, сознание достигает качественно нового уровня развития, изменяется вся организация их духовного мира. Тесная связь между общением и процессом социализации индивида приводит к тому, что нарушения общения неизбежно вызывают изменения личности, и, наоборот, патология личности не может не повлиять на коммуникативные возможности субъекта.

Общение можно охарактеризовать через его содержание, функции и средства.

Основное содержание общения включает:

- восприятие и взаимооценку партнерами друг друга;
- передачу информации;
- взаимовлияние партнеров;
- взаимодействие партнеров;
- управление деятельностью.

Содержанием общения определяет его функции. Имеется несколько классификацией функций общения. *К основным функциям общения чаще всего относят:*

- *инструментальную* (общение выступает как социальная механизация управления и передачи информации, необходимый для совершения определенного действия);
- *синдикативную* (общение оказывается средством объединения людей);
- *самовыражения* (общение выступает как форма взаимопонимания, психологического контекста);
- *трансляционную* (передача конкретных способов деятельности, оценок).

В качестве дополнительных функций общения выделяют:

- *экспрессивную* (взаимопонимание переживаний и эмоциональных состояний);
- *социального контроля* (регламентации поведения и деятельности);
- *социализации* (формирование навыков взаимодействия в обществе в соответствии с принятыми нормами и правилами) и др.

В качестве альтернативного варианта может быть рассмотрен подход В.Н.Панферова к выделению функций общения. Данный автор выделяет следующие функции (Парфенов В.Н., 1987):

- *коммуникативную* (осуществление взаимосвязи людей на уровне индивидуального, группового и общественного взаимодействия);
- *информационную* (обмен информацией между людьми);
- *когнитивную* (осмысление значений на основе представлений воображения и фантазии);
- *эмотивную* (проявление эмоциональной связи индивида с действительностью);
- *конативную* (управление и коррекция взаимных позиций);
- *креативную* (развитие людей и формирование новых отношений между ними).

Под средствами общения понимаются способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации, передаваемой в процессе общения. Средства общения подразделяются на две большие группы: вербальные и невербальные средства общения.

Вербальные средства общения – слова с закрепленными за ними значениями. Слова могут быть произнесены вслух (устная речь), написаны (письменная речь), заменены жестами у слепых или произнесены про себя.

Устная речь является более простой и экономичной формой вербальных средств. Она разделяется на:

- диалогическую речь, в которой принимают участие два собеседника;
- монологическую речь – речь, которую произносит один человек.

Письменная речь применяется при невозможности устного общения или когда необходима точность, выверенность каждого слова.

Речь также подразделяется на внешнюю и внутреннюю. Внутренняя речь понимается как общение человека с самим собой. Однако такое общение не является коммуникацией, так как не происходит обмена информацией.

В процессе коммуникации могут возникнуть коммуникативные барьеры:

- *Логический барьер* – возникает у партнеров с неодинаковым видом мышления. В зависимости от того, какие виды и формы мышления преобладают в интеллекте каждого партнера, они общаются на уровне понимания или непонимания.

- *Стилистический барьер* – несоответствие формы представления информации ее содержанию. Возникает при неправильной организации сообщения. Сообщение должно быть построено: от внимания к интересу; от интереса к основным положениям; от основных положений к возражениям и вопросам, ответам, выводам, резюмированию.

- *Семантический (смысловой) барьер* – возникает при несоответствии лингвистического словаря со смысловой информацией, а также из-за различий в речевом поведении представителей разных культур.

- *Фонетический барьер* – препятствия, создаваемые особенностями речи говорящего (дикция, интонация, логические ударения и т.д.). Надо говорить четко, внятно, достаточно громко.

Невербальные средства общения – знаковая система, которая дополняет и усиливает вербальную коммуникацию, а иногда и заменяет ее. Невербальные средства общения появились гораздо раньше речи, поэтому их иногда называют естественным, то есть не изобретенным человеком, а данным ему от природы инструментом общения. С помощью невербальных средств в процессе общения передается более половины всей информации (по мнению отдельных специалистов только 7% передаваемой информации приходится на вербальные средства общения, остальное – на невербальные). Невербальное поведение человека тесно связано с его психическим состоянием и является средством выражения этого состояния. Поэтому невербальному поведению партнёра по общению дает колоссальное количество информации о его индивидуально-психологических и социально-психологических особенностях. Природный характер невербальных средств общения делает невозможной значительную коррекцию невербального поведения — в речи ту или иную реакцию на жизненные обстоятельства человек научился скрывать, невербальный язык менее пластичен и не позволяет нам достаточно эффективно маскировать свое истинное состояние.

К невербальным средствам общения относят (Измайлова М.А., 2011):

1. *Кинесические средства* (зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении):

1.1. *Экспрессивно-выразительные движения*: мимика; поза, жест, походка.

1.2. *Визуальный контакт (взгляд)*: направление движения, длина паузы, частота контакта.

2. *Просодические и экстралингвистические средства* (связаны с голосом): интонация, громкость, тембр, пауза, вздох, смех, плач, кашель.

3. *Такесические средства* - динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, поцелуя.

4. *Проксемические средства* (пространственная организация общения): ориентация партнеров в момент общения и дистанция между ними.

1.2. Структура общения

Традиционно в структуре делового общения выделяют три взаимосвязанных стороны: перцептивную, коммуникативную и интерактивную.

Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания. В процессе общения человек выступает как объект и как субъект познания.

Факторы, влияющие на процесс межличностного восприятия:

1) *особенности субъекта:*

- *половые различия*: женщины точнее идентифицируют эмоциональные состояния, достоинства и недостатки личности, мужчины – уровень интеллекта;

- *возраст*;

- *темперамент*: экстраверты точнее воспринимают, интроверты – оценивают;

- *социальный интеллект*: чем выше уровень социальных и общих знаний, тем точнее оценка при восприятии;

- *психическое состояние*;

- *состояние здоровья*;

- *установки* – предшествующая оценка объектов восприятия;

- *ценностные ориентации*;

- *уровень социально-психологической компетентности* и т.д.

2) *особенности объекта:*

- *физический облик*: антропологические (рост, телосложение, цвет кожи и т.д.), физиологические (дыхание, кровообращение), функциональные (осанка, поза и походка) и паралингвистические (мимика, жесты и телодвижения) особенности личности;

- *социальный облик*: социальная роль, внешний облик, проксемические особенности общения (расстояние и расположение общающихся), речевые и экстралингвистические характеристики (семантика, грамматика и фонетика), деятельностные особенности;

3) *отношения между субъектом и объектом восприятия;*

4) *ситуация, в которой происходит перцепция.*

Основные механизмы познания другого человека в процессе общения

- *идентификация* (отождествление, уподобление) – это уподобление самому себе, попытка поставить себя на место собеседника;

- *эмпатия* (сопереживание) это способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания;

- *рефлексия* (обращение назад) – это не просто знание или понимание партнера, а и знание того, как партнер понимает меня, своеобразный удвоенный процесс зеркальных отношений друг с другом.

Коммуникативная сторона общения (или коммуникация в узком смысле слова) состоит в обмене информацией между общающимися индивидами.

Особенности процесса обмена информацией в процессе человеческого общения:

- происходит не только передача информации, но и её формирование, уточнение и развитие;

- обмен информацией сочетается с отношением людей друг к другу;

- происходит взаимное влияние и воздействие людей друг на друга;

- коммуникативное влияние людей друг на друга возможно только при совпадении систем кодификации у коммуникатора (отправителя) и реципиента (принимающего);

- возможно возникновение специфических коммуникативных барьеров социального и психологического характера.

Интерактивная сторона общения заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами (обмен действиями).

Цель взаимодействия состоит в удовлетворении своих потребностей, интересов, реализации целей, планов, намерений.

Типы взаимодействия:

1) *положительные* – взаимодействия, направленные на организацию совместной деятельности:

- кооперация;

- согласие;

- приспособление;

- ассоциация;

2) *отрицательные* – взаимодействия, направленные на нарушение совместной деятельности, создание для неё препятствий:

- конкуренция;

- конфликт;

- оппозиция;

- диссоциация.

Факторы, влияющие на тип взаимодействия:

- степень единства подходов к решению проблем;
- понимание обязанностей и прав;
- способы решения возникающих проблем и др.

Способы воздействия партнеров друг на друга:

- *Заражение.* Проявляется через передачу определенного эмоционального состояния или психического настроя.

- *Внушение.* Рассчитано на неосмысленное восприятие личностями какой-либо информации в силу авторитета руководителя, под давлением общественного мнения, личной ценностной ориентации и т. д.

- *Убеждение.* Построено на том, чтобы с помощью логического обоснования добиться согласия от человека, принимающего информацию. Убеждение представляет собой интеллектуальное воздействие на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению.

- *Подражание.* Личность не просто перенимает внешние черты поведения другого человека, а перенимает черты и образы поведения, демонстрируемого другой личностью.

- *Принуждение.* Построено на страхе личности перед наказанием и другими нежелательными для человека последствиями.

1.3. Виды и стили общения

Классификаций видов и стилей общения существует немало количество. В зависимости от числа общающихся людей различают три вида общения:

- *межличностное* - общение между двумя субъектами;
- *личностно-групповое* - общение между одним человеком и группой;
- *межгрупповое* – общение между группами.

По содержанию и целям выделяют деловое (происходит в официальной обстановке) и неделовое (общение в свободное время) общение.

По продолжительности общение может быть *кратковременным и длительным.*

По использованию знаковой системы: *вербальное* (словесное общение) и *невербальное* (жесты, мимика, пантомимика).

Виды общения можно представить и охарактеризовать следующим образом (Зельдович Б.З., 2007):

- *«Контакт масок»* — формальное общение, когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участливости и т. п.) — набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. В городе контакт масок даже необходим в

некоторых ситуациях, чтобы люди «не задевали» друг друга без надобности, чтобы «отгородиться» от собеседника.

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

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

- *Деловое общение* — процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели. Это общение, когда учитывают особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.

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

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

- *Светское общение*. Суть такого общения в его беспредметности, т.е. люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях; это общение закрытое, потому что точки зрения людей на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций. Кодекс светского общения: 1) вежливость, такт — «соблюдай интересы другого человека»; 2) одобрение, согласие — «не порицай другого человека», «избегай возражений»; 3) симпатии — «будь доброжелателен, приветлив».

Стили общения это способы взаимодействия с другими людьми в процессе общения. Обычно выделяют 10 таких стилей:

1) *доминантный* (стратегия, направленная на снижение роли других в коммуникации);

2) *драматический* (преувеличение и эмоциональная окраска содержания сообщения);

3) *спорный* (агрессивный или доказывающий);

4) *успокаивающий* (расслабляющая манера общения, имеющая целью снижение тревожности собеседника);

5) *впечатляющий* (стратегия, ориентированная на то, чтобы произвести впечатление);

6) *точный* (нацеленный на точность и аккуратность сообщения);

7) *внимательный* (выказывание интереса к тому, что говорят другие);

8) *воодушевленный* (частое использование невербального поведения — контакт глаз, жестикауляция, движение тела и т.д.);

9) *дружеский* (тенденция открытого поощрения других и заинтересованность в их вкладе в общение);

10) *открытый* (представляющий стремление безбоязненно выражать свое мнение, чувства, эмоции, личностные аспекты своего Я).

ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

2.1 Понятие делового общения и предпосылки становления

Деловое общение – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.

Деловое общение – одна из наших основных функций в профессиональной деятельности. Умение успешно вести деловые переговоры, грамотно и правильно составить деловую бумагу и многое другое в настоящее время стало неотъемлемой частью профессиональной культуры человека независимо от его специальности. Правильно организованное деловое общение способствует установлению и развитию эффективного сотрудничества и партнерства между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, соперниками и конкурентами. Как следствие этого владение искусством делового общения и специфическими приемами научной организации общения повышаются шансы специалиста на продвижение по карьерной лестнице.

Объектом делового общения как научной дисциплины выступает процесс общения, *предметом* - факты, механизмы и закономерности общения участников деловых взаимоотношений. *Субъектами делового общения* являются деловые партнеры или коллеги.

Специфика и признаки делового общения:

- ясное осознание и приоритет цели общения;
- строгое соблюдение его участниками ролевого амплуа;
- партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта;

- регламентированность процесса общения (подчинение установленным нормам, правилам, ограничениям, которые определяются профессиональными этическими принципами, национальными и культурными традициями);
- более строгое отношение к использованию его участниками вербальных и невербальных средств общения;
- общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;
- повышенная ответственность участников за его результат;
- основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество.

Умелое деловое общение возможно на базе:

- *знания основ психологии общения и теории коммуникаций* (умения разбираться в людях и строить оптимальные взаимоотношения с ними);
- *соблюдения этики делового общения* (использование в управленческой практике совокупности нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение людей в процессе их производственной деятельности).

Кодекс делового общения:

1) *принцип кооперативности* — «твой вклад должен быть таким, какого требует совместно принятое направление разговора»;

2) *принцип достаточности информации* — «говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент»;

3) *принцип качества информации* — «не ври»;

4) *принцип целесообразности* — «не отклоняйся от темы, сумей найти решение»;

5) *«выражай мысль ясно и убедительно для собеседника»;*

6) *«умей слушать и понять нужную мысль»;*

7) *«умей учесть индивидуальные особенности собеседника ради интересов дела».* Следует уделять внимание тактике и технике общения.

Подходы к выделению структурных компонентов и средств делового общения аналогичны подходам к общению в целом.

2.2 Классификация видов и форм делового общения

Виды делового общения.

По способу обмена информацией различают устное и письменное деловое общение.

Устные виды делового общения, в свою очередь, разделяются на монологические и диалогические.

Монологические виды:

- приветственная речь;
- торговая речь (реклама);
- информационная речь;
- доклад (на заседании, собрании).

Диалогические виды:

- деловая беседа - продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений;
- переговоры - обсуждение с целью заключения соглашения по какому-либо вопросу;
- совещание (собрание);
- интервью - разговор с журналистом, предназначенный для печати, радио, телевидения;
- деловой разговор - кратковременный контакт, преимущественно на одну тему (контактный деловой разговор - непосредственный, "живой" диалог. Телефонный разговор (дистантный), исключающий невербальную коммуникацию);
- пресс-конференция.

Системная модель технологий делового общения.

Системная модель технологий делового общения состоит из трех основополагающих структурных блоков, которые всегда присутствуют в практике деловых отношений: когнитивного, процедурного и технико-ресурсного (Титова Л.Г., 2006).

Когнитивный блок технологий делового общения включает в себя систему всех имеющихся у делового партнера знаний о способах, приемах и техниках деловой коммуникации. Он определяет уровень когнитивной компетентности делового партнера в познании техник и приемов делового общения.

Процедурный блок технологий представляет собой совокупность применяемых деловыми партнерами процедурных действий, навыков, умений, приемов, техник психологического влияния, с помощью которых осуществляется воздействие партнеров друг на друга.

Технико-ресурсный блок. Он включает в себя систему специализированных машин, приборов, компьютеров, а также бумажных и электронных носителей информации, которые технически обеспечивают общение и взаимодействие деловых партнеров и содействуют его направленности на решение конкретной деловой проблемы.

ТЕМА 3. ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА КАК ОСНОВНАЯ ФОРМА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

3.1. Понятие, цель, задачи и функции деловой беседы

Наиболее важной и наиболее общей формой деловой коммуникации является деловая беседа. Она лежит в основе других форм коммуникации, таких как деловые переговоры, симпозиумы, пресс-конференции, телефонные переговоры и т.д. Отсутствие у специалистов умения вести деловую беседу является пробелом в их

профессиональной подготовке и экономически обходиться намного дороже, чем это кажется на первый взгляд.

Деловая беседа – это процесс коммуникации деловых партнеров, исполняющих свои социальные роли, состоящий из монологов и диалогов.

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

Основные задачи, решаемые в процессе беседы:

- достижение основной или альтернативной цели;
- обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы, независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания;
- стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;
- поддержание (в случае необходимости) дальнейших контактов с собеседниками и их коллегами;
- составление развернутого резюме беседы, понятного для ее участников, с четко выделенными основными выводами.

Деловые беседы реализуют следующие функции:

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

3.2. Виды деловых бесед

Беседы различаются как по форме, так и по содержанию.

По форме выделяют:

- *беседы равных* (по положению) партнеров, коллег (например, психолога и социальный работник);
- *беседы неравных* (например, руководитель и подчиненный).

По содержанию беседы различают:

- *беседа-собеседование* (связана с наймом или увольнением персонала);
- *беседа-поручение* (связана с поручением производственного задания);
- *беседа-анализ* (связана с разрешением конфликтной ситуации и других производственных проблем);
- *беседа-воспитание* (проводится с целью повышения уровня дисциплины);

- *беседа-просвещение* (подготавливает персонал к внедрению инноваций);
- *неформальная беседа* (проводиться с целью улучшения психологического климата коллектива).

3.3. Структура деловой беседы и характеристика ее этапов

Структура деловой беседы включает следующие этапы:

1. Подготовка к деловой беседе.
2. Установление места и времени встречи.
3. Начало беседы: установление контакта.
4. Постановка проблемы (цели беседы) и передача информации.
5. Аргументация.
6. Опровержение доводов собеседника.
7. Анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта либо конфронтация участников.
8. Принятие решения.
9. Фиксация договоренности.
10. Завершение контакта.
11. Анализ результатов беседы, своей тактики общения.

Характеристика основных этапов деловой беседы

Подготовка к деловой беседе, особенно важна при решении спорных и деликатных вопросов (разрешение конфликтных ситуаций, торговые переговоры, экономические или политические соглашения, сделки и т.п.), Данный этап является трудным и ответственным делом. *Он включает:*

- составление плана беседы с установлением ее основных задач;
- поиск подходящих путей для решения поставленных задач;
- анализ внешних и внутренних возможностей осуществления плана; прогноз возможного исхода беседы;
- сбор необходимой информации о будущем собеседнике;
- отбор наиболее веских аргументов для защиты своей позиции;
- выбор наиболее подходящей стратегии и тактики общения — давление, манипуляция, просьбы о помощи, сотрудничество.

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

Начало беседы означает встречу и вступление в контакт. Тип его («сверху», «снизу», «на равных», дружелюбный, нейтральный, агрессивный) устанавливается еще до того, как произнесены первые слова, в соответствии с тем, как вошел человек, каковы его поза, взгляд, интонация, расположение в пространстве. Соответственно «встреча гостя» происходит по-разному: в отдельных случаях один подходит к другому, в других — всего лишь слегка приподнимает подбородок, в третьих — кивает, в четвертых — полностью игнорирует вошедшего, углубившись в свои бумаги. В качестве приветствия могут быть улыбка, кивок, рукопожатие, усаживание либо подчеркнуто недовольный вид. Все эти невербальные нюансы вступления в контакт во многом прогнозируют дальнейшее взаимодействие собеседников. При несогласованности межличностных позиций (например, каждый участник беседы хочет общаться заняв позицию «сверху») установить контакт сложнее; кто-то из собеседников должен изменить тип контакта. Если собеседники знакомы и возникает необходимость в каких-то «вежливых» фразах, то можно использовать стандартные «Как дела? Как настроение?» При ответе «В порядке» следует переходить к формулировке цели беседы. В случае с реакцией «Да так себе» необходимо снять остроту состояния, чтоб человек выговорился: «А что?» — «Да...», при этом не следует вникать в подробности, достаточно оказать эмоциональную поддержку: «Ну и ну!».

Постановка проблемы (цели) и передача информации — важный этап беседы
Постановка проблемы (цели) деловой беседы бывает различной:

– *Цель может быть поставлена как проблема* (обсудить проблему, пригласить к выработке ее решения), в этом случае ответственность за решение распределяется между обоими собеседниками.

– *Цель беседы может быть поставлена и как задание, задача* (дается готовое решение, сжато описывается сама ситуация). Не только начальник, но порой и подчиненный может использовать этот подход: например, начальник цеха говорит директору: «Для наведения порядка в цехе вы должны издать приказ о наказании нерадивых». Если цель беседы поставлена как задание, то тогда человек ответствен лишь за его выполнение, а будет ли тем самым решена сама проблема — это его не должно волновать.

– Иногда (специально или неумышленно) в беседе происходит *манипулирование собеседником*. Например, *цель поставлена внешне как проблема, но сама проблемная ситуация описывается так, что подталкивает другого человека к определенному решению*, т.е. ответственность за решение проблемы вроде бы разделяют двое, а способ исполнения задан лишь одним человеком.

– *«Истерическая демонстрация проблемы»* («делай что хочешь, но чтобы я больше жалоб не слышал!»), т.е. на другого человека перекалдываются и решение, и ответственность за него.

Этап аргументации естественно переплетается с фазой передачи информации. Здесь формируется предварительное мнение, собеседниками выбирается определенная позиция относительно данной проблемы, возможны изменения складывающегося мнения (позиции).

Опровержение доводов собеседника. Порой решающую роль в беседе играет фаза нейтрализации замечаний собеседника, или фаза опровержения. Почему возникают замечания? Это могут быть защитные реакции, исполнение роли, несогласие по деловым критериям, другой подход, тактические раздумья. Какие виды замечаний встречаются? Замечания невысказанные однозначно (оговорки, предрассудки, иронические замечания, желание показать себя, стремление получить дополнительную информацию и т.п.). Субъективные замечания, вызванные межличностными отношениями, — «придирки». Объективные замечания — по сути проблемы (общее сопротивление, «последняя попытка» и т.п.). Важно оперативно проанализировать причины возникновения замечаний и выбрать подходящий прием «нейтрализации» — ссылка 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. Доказательство бессмысленности замечаний или эмоциональные реакции партнеров, как правило, приводят лишь к усилению конфронтации. 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».

Этапы поиска приемлемого или оптимального решения, а затем и принятия окончательного решения могут осуществляться либо как сотрудничество, равноправие и взаимная ответственность, либо как авторитарное волеизъявление одного из партнеров и добровольное или вынужденное согласие, подчинение 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.

Этапы фиксации договоренности и прекращение деловой беседы. Итоги беседы должны быть резюмированы, полезно даже сделать записи о сути решения в рабочий блокнот при партнере (или даже составить официальный протокол решения). Полезно установить конкретные сроки, способ информирования друг друга о результатах намеченных действий. Поблагодарите собеседника, 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 доброго», «Успеха» и т.п.

Анализ результатов беседы и хода встречи позволяет осознать допущенные просчеты, накопить полезный опыт на будущее, наметить дальнейшую тактику в общении. *В рамках данного анализа полезно ответить на такие вопросы:*

– Последовательно ли вы провели основную линию разговора? Удалось ли вам предусмотреть контрдоводы другой стороны?

– Не навязали ли вы собеседнику свои аргументы при выработке решений? Если да, то вы посеяли в собеседнике неудовлетворенность, досаду и при дальнейших встречах они могут окрепнуть.

– Основательны ли были ваши замечания и возражения? Не были ли они субъективны, не отразилось ли в них ваше настроение?

– Удалось ли вам быть тактичным на всем протяжении разговора?

– Сумели ли вы добиться максимальной пользы для дела? Удалось ли вам достичь намеченных целей или, на худой конец, хотя бы запасной, альтернативной цели? Если нет, то почему это произошло?

– Как следует в дальнейшем строить взаимодействия с данным партнером?

Инициатива в деловом общении определяется тем, кто задал тип контакта, определил форму постановки цели, выдвинул принятую идею решения, кто подвел итоги обсуждения, но он в большей мере и ответствен 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.

3.4. Рекомендации по эффективной передаче информации собеседнику в ходе беседы

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

– Какую главную цель я ставлю перед собой в беседе?

– Удивился ли собеседник, когда я попросил его о встрече? Проявил ли недовольство?

– Могу ли я обойтись без этого разговора?

– Готов ли к обсуждению предполагаемой темы мой собеседник?

– Уверен ли я в благополучном исходе разговора? Каких объективных и субъективных препятствий можно ожидать?

– Какой исход устраивает или не устраивает меня, его, обоих? Если беседа зайдет в тупик, стоит ли пойти на компромисс?

– Какие приемы воздействия на собеседника я буду использовать в беседе (ссылки на авторитетные мнения, на опыт других учреждений, на крайнюю важность решаемого вопроса и др.)?

– Какие вопросы я задам? Какие вопросы может задать мой собеседник?

– Как я буду себя вести, если мой собеседник:

- во всем со мной согласится;
- решительно возразит, перейдет на повышенный тон;
- не отреагирует на мои доводы;
- выскажет недоверие к моим словам, мыслям;
- попытается скрыть свое недоверие?

Особое значение имеет начало и окончание беседы, ибо информация, полученная на этих этапах – как вербального, так и невербального характера – имеет определяющее значение для партнера.

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

1. Готовьте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным. (Если требуется получить «добро» на несколько предложений, просьб, начинать лучше с наиболее выполнимого.)

2. Добивайтесь оптимальной краткости в изложении мыслей, даже если требуется начать издалека.

3. Обосновывайте свои суждения. Чем убедительнее доказательства, тем быстрее согласится с вами оппонент. Не употребляйте слов с двойным значением и тем более фраз, которые можно неверно истолковать.

Недопустимо начало беседы, которое выливается в:

– *неуверенность, обилие извинений:* «Извините, если я вам помешал...»); «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»;

– *неуважение, пренебрежение к партнеру:* «Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я случайно проходил и заскочил к вам...»;

– *фразы «нападения»* («Что за безобразие творится?»), которые вынуждают собеседника занять оборонительную или агрессивную позицию (т. е. сразу возникает барьер между собеседниками).

Ясные, сжатые и содержательные вступительные фразы, обращение к собеседнику по имени-отчеству, проявление уважения к личности собеседника, внимание к его интересам, обращение за советом, собственный достойный внешний вид (имеют значение одежда, поза, выражение лица, интонация голоса) способствуют созданию благоприятной атмосферы для беседы. Несколько первых фраз часто оказывают решающее воздействие на желание или нежелание собеседника продолжать разговор и слушать партнера по общению.

Эффективные приемы начала беседы:

– *Метод снятия напряженности.* Создание доброжелательной атмосферы (теплые слова, комплименты, шутки и т.п.).

– *Метод «зацепки».* Позволяет кратко изложить ситуацию или событие, связав их с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для реализации планируемых намерений (небольшое событие, анекдотический случай, нестандартный вопрос, личные впечатления).

– *Метод стимулирования игры воображения.* Предполагает постановку вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться (подходит для деловых партнеров, обладающих чувством оптимизма и трезвым взглядом на ситуацию).

– *Метод прямого подхода.* Схематично это выглядит так: вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частным и приступаем непосредственно к теме беседы (в случае, если деловые партнеры ограничены во времени).

Завершение беседы. Завершающая часть беседы можно начать, например, с таких фраз: «Давайте подведем итоги...», «Мы подошли к концу нашей беседы...», «Таким образом, в результате состоявшейся беседы можно сделать следующие выводы...». Конец беседы обычно запоминается лучше всего, так как последние слова оказывают наиболее длительное действие на собеседника. Опытные деловые люди обычно обдумывают заранее две или три группы заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них – более мягкие или более жесткие по форме – произнести.

Рекомендации по эффективной передаче информации собеседнику в ходе деловой беседы:

1. *Использовать «язык» собеседника* при передаче ему информации, чтобы свести к минимуму потери, возникающие в процессе общения.

2. *Привести способ передачи информации в соответствие с мотивами и уровнем информированности собеседника, его профессиональной компетентности.* Постоянная направленность на реализацию основных задач беседы способствует логичности и целеустремленности изложения. Ясность сказанного позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности и недосказанности. При этом необходимо постоянно помнить об ограниченности, несовершенстве, неясности и неточности речи и о том, что объяснимое вами никто не воспримет так, как вы сами это понимаете. При передаче информации важна наглядность: максимальное использование наглядных пособий, схем, общеизвестных ассоциаций и параллелей снижает абстрактность изложения. Повторение основных положений и мыслей способствует лучшему восприятию и пониманию информации.

3. *Приступать к передаче информации, разделяя подход «Вы», т.е. человек, ведущий беседу, должен суметь поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять, учесть его интересы и цели.* Тут важно следить и за

формулировками фраз, например вместо «Я бы хотел...», сказать «Вы хотите.....»; вместо «Я пришел к выводу...» — «Вам будет интересно узнать, что...», а фразу «Хотя вам это и неинтересно...» заменить на «Как вы, наверное, уже слышали...».

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

5. *Разумный объем информации* не вызывает усталость, скуку, раздражение собеседника (французский мыслитель Вольтер отметил: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать все»).

6. Ритм беседы и изложения должен быть гибок, предусматривать своеобразные «взлеты» и «спады», которые используются для передышки и осмысления информации собеседником, но к концу беседы полезно попытаться повысить ее интенсивность.

7. *Определенная доля юмора, а порой и иронии* может быть уместной, когда нужно высказать не очень приятные для собеседника соображения или парировать его «выпады».

8. *Наблюдать за реакциями собеседника*, особенно за невербальными (жестами, мимикой), и соответственно гибко менять свое поведение (скорость, сложность изложения информации и т. п.). Например, заметив произвольный жест собеседника — потирание лба, переносицы, сведение бровей, — лучше замедлить темп речи и еще раз ясно повторить ключевую информацию (собеседник испытывает затруднения в осмыслении большого объема либо сложно изложенной информации).

Чтобы аргументация в процессе деловой беседы достигла цели, необходимо:

1. Оперировать ясными, точными и убедительными понятиями.

2. Аргументы должны быть достоверными для собеседника.

3. 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).

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

5. Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет сомневаться.

Если на ваши доводы последовали возражения оппонента, то:

1. Выслушивайте сразу несколько возражений, собеседник раздражается, если его перебивают, да еще на самом главном.

2. Не спешите с ответом, пока не поймете суть возражения.

3. Выясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения или вы сами неточно сформулировали суть проблемы.

4. Вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа. Конкретные вопросы заставляют собеседника высказать то, что нужно, независимо от его собственного мнения (например: «Иван Иванович, одним словом, вы даете добро на нашу инициативу или нет?»; если последует «нет», уточните, почему).

Полезно учитывать не только предметные установки (мнения собеседника), но и его позицию в межличностном взаимодействии, выбирая соответственно приемы нейтрализации замечаний. Так, «Родитель» (руководитель) и «Ребенок» (подчиненный) бывают глухи к доводам рассудка и логики друг друга. «Ребенок» подвержен внушающим воздействиям и обращению к чувствам («Интересно! Перспективно!»), а для «Родителя» более убедительны мнения признанных авторитетов. «Взрослые» (общающиеся на равных) не поддаются влиянию эмоциональной аргументации, зато принимают доводы логики, фактов, ответственности. Такая позиция активизируется невербальной демонстрацией установки быть «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 конфронтация закрывает позитивные пути к решению проблемы и последующие фазы «оценки альтернатив, поиска приемлемого решения, принятия решения, фиксации договоренности» аннулируются.

Во время деловой беседы ни в коем случае нельзя:

- перебивать речь собеседника;
- негативно оценивать его высказывания;
- подчеркивать разницу между собой и партнером;
- резко убыстрять темп беседы;
- употреблять многозначные, специальные слова (следует объяснять их смысл);
- вторгаться в личную зону партнера;

- пытаться обсуждать вопрос, не обращая внимания на эмоциональное и общее психологическое состояние партнера;

- не желать понять психологическое состояние партнера в момент собеседования.

Особенности восприятия человеком вербальной информации:

- фраза должна включать не более 11-13 слов (по некоторым источникам — не более 7);

- скорость произнесения должна быть не более 2—3 слов в секунду;

- фраза, произносимая без паузы дольше 5—6 секунд, перестает осознаваться;

- человек высказывает 80% из того, что хочет сообщить, а слушающие его воспринимают не более 70% из этого, понимают — 60%, в памяти же у них остается от 25 до 10%;

- при импульсивном, эмоциональном реагировании обычно понимается не более трети воспринимаемой информации, поскольку возникающий при этом стресс готовит для активного ответа тело (увеличивая выброс гормонов, активизируя дыхание и пульс, мобилизуя энергетические ресурсы) и блокирует «ненужную» в данный момент работу мозга.

ТЕМА 4. ПСИХОЛОГИЯ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

4.1. Понятие, цель и функции деловых переговоров

Переговоры известны с древнейших времен и представляют собой специфический вид социального взаимодействия. Переговоры – это, прежде всего, вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы. Переговоры всегда предполагают как минимум двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично расходятся. В иных случаях мы имеем дело с другими видами взаимодействия. При полном совпадении интересов сторон обсуждения не требуется, участники просто переходят к сотрудничеству.

Переговоры – неотъемлемый элемент деловых отношений, включающий в себя поиск соглашения между деловыми партнерами, заинтересованными в сотрудничестве, и вместе с тем имеющими свои специфические интересы. В ходе переговоров происходит общение между сторонами с различающимися и пересекающимися интересами, в результате которого они либо достигают соглашения, либо не достигают его в зависимости от ожидаемых ими последствий.

Деловые переговоры – это особый вид делового общения между партнерами, направленный на совместное решение проблемы в процессе заключения договоров, сделок, контрактов.

Главная цель ведения переговоров — прийти к взаимовыгодному решению обсуждаемой проблемы, избегнув конфликта.

Необходимость в переговорах возникает тогда, когда имеются противоречия или необходимо договориться о совместной деятельности. Стороны приходят к пониманию необходимости переговоров, когда конфронтация не дает результатов или становится невыгодной.

Переговоры, помогая найти взаимоприемлемое решение проблем, служат механизмом разрешения конфликтных ситуаций. *Из всех способов преодоления противоборства конфликтующих сторон переговоры между ними являются наиболее эффективными.*

Функции деловых переговоров:

- *коммуникативная функция* (предполагает обмен взглядами, точками зрения на решаемую проблему, налаживанием новых связей и отношений, получения информации о намерениях переговаривающихся сторон);
- *функция регуляции и координации* (реализуется при условии достижения договоренностей);
- *функция контроля* (контроль за ранее достигнутыми договоренностями);
- *манипулятивная функция* (отвлечения внимания, затягивания времени и т.п.);
- *рекламно-пропагандистская функция* (реализуется в политике и торговле для пропаганды взглядов, убеждений, идей и в целях рекламы).
- *функция давления на оппонента* (вербальные и невербальные приемы давления, как непосредственные, так и опосредованные);
- *функция установление личных контактов.*

4.2. Виды, походы и стратегии ведения деловых переговоров

Переговоры могут подразделяться по различным основаниям. *В зависимости от целей участников переговоров выделяют:*

1. *Переговоры о продлении действующих соглашений.* Например, временного соглашения о прекращении военных действий.
2. *Переговоры о нормализации.* Проводятся с целью перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов. Часто проводятся с участием третьей стороны.
3. *Переговоры о перераспределении.* Одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет другой. Эти требования, как правило, сопровождаются угрозами наступающей стороны.
4. *Переговоры о создании новых условий.* Их целью является формирование новых отношений, заключение новых соглашений.
5. *Переговоры по достижению побочных эффектов.* Решаются второстепенные вопросы (демонстрация миролюбия, уяснение позиций, отвлечение внимания и т.д.).

Так же выделяют следующие виды переговоров:

- *официальные* — с протоколом, строгой процедурой, соблюдением специальных ритуалов;
- *неофициальные*, напоминающие непринужденную беседу и не предполагающие по окончании подписания официальных бумаг;
- *внешние* — с деловыми партнерами и клиентами;
- *внутренние* — между работниками организации.

Специалисты выделяют следующие *подходы к переговорам*:

- *конфронтационный*, основанный на убеждении «Только победа!» как цель переговоров, причем отказ от полной победы означает поражение;
- *партнерский*, предусматривающий совместный с партнером анализ проблем и поиск взаимовыгодного решения, при котором в выигрыше оказываются обе стороны. Реализации этого подхода поможет, если перед началом переговоров партнеры определяют общую цель, что возможно через выявление общих потребностей.

В соответствии с представленными выше подходами выделяют следующие *стратегии ведения переговоров*:

- *стратегия позиционного торга (конкурентный тип ведения переговоров)*;
- *стратегия переговоров по интересам (принципиальные переговоры или гарвардский метод)*.

Стратегия позиционного торга предполагает выработку некой позиции на этапе подготовки к ведению переговоров и ее жесткое отстаивание в процессе их проведения. При выборе этой стратегии участники видят в переговорах одну их возможностей добиться победы при реализации собственных целей и интересов в максимально полном объеме. Они стремятся «выторговать» наиболее выгодный для себя итоговый документ, мало заботясь о целях и интересах другой стороны, а также о том, насколько партнер будет удовлетворен итогами переговоров, и вообще о том, насколько проблема будет решена. В результате борьбы, которая длится порой достаточно долго, участники могут прийти к некоему компромиссному варианту и заключить соглашение. В противном случае переговоры будут провалены.

Одними из первых, кто выступил с идеей «жесткой» стратегии ведения переговоров, были американские исследователи С.Сиджел и Л.Фурекер. Согласно их взглядам, уступка одной стороны на переговорах влечет за собой ужесточение другой. Отсюда они сделали вывод, что для успешного ведения переговоров необходимо начинать переговоры с завышенных требований и в целом быть неуступчивым.

Стратегия переговоров по интересам начала складываться одновременно с идеей «жесткой» стратегии. В итоге появилась противоположная ей концепция «мягкой» линии поведения на переговорах. Её автор Ч.Осгуд полагал, что наибольший выигрыш можно получить благодаря обмену взаимными уступками. Основная проблема, в которой столкнулись представители направления,

разрабатывающего проблему оптимизации торга, заключалась в сложности выявления общих закономерностей, влияющих на величину и скорость уступок.

В конце 70-х годов в качестве альтернативы позиционному торгу стали активно развиваться идеи партнерского подхода. По мнению основателей этого подхода Р.Фишера и У.Юри (принципиальные переговоры, переговоры по интересам или гарвардский метод) речь должна вестись не о позициях и поиске их развязок, а об интересах. Этот метод предполагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы основан какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон.

Гарвардский метод ведения деловых переговоров предполагает:

- разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров;
- сосредоточение на интересах участников переговоров, а не на позициях;
- выделение круга возможностей решения проблемы переговоров;
- результат ведения переговоров должен основываться на какой-то объективной норме.

Каждая из описанных выше стратегий ведения переговоров может быть оптимальной в зависимости от складывающихся обстоятельств. Ключевым фактором при выборе подхода является то, на какую перспективу ориентируются участники переговоров. Если они заинтересованы в сохранении длительных отношений, то с желанием станут использовать переговоры по интересам. Если же главным для них является получение сиюминутной выгоды, то эффективным будет позиционный торг.

4.3. Этапы проведения переговоров

В качестве основных этапов проведения переговоров можно рассмотреть предложенную выше структуру подготовки и ведения деловой беседы (См. 3.3). Возможны и иные варианты выделения этапов переговорного процесса. Так, в качестве основных, выделяют следующие этапы:

- подготовительный этап;
- непосредственное ведение переговоров;
- заключительный этап;
- контроль за выполнением договоренностей.

Более подробное рассмотрение этих этапов позволит расширить приведенные ранее подходы к организации делового общения, в частности деловой беседы.

Приведем подробный *план мероприятий по подготовке к переговорам* (Мокшанцев Р.И., 2002):

1. Наметить цель переговорного процесса.
2. Определить задачи, решение которых позволит достичь эту цель или максимально приблизиться к ней.

3. В организационной части переговорного процесса, которую можно выделить в отдельный план, особое внимание обратить на:

- сроки проведения переговоров;
- место проведения переговоров;
- подготовку места проведения переговоров;
- обеспечение физической и информационной безопасности переговорного процесса;
- состав собственной делегации;
- финансовое обеспечение переговорного процесса;
- материальное обеспечение участников переговорного процесса организационной техникой (канцелярские принадлежности, средства визуализации и аудиализации переговоров, адресная и персональная документация, транспорт и связь);
- встречу и размещение партнерской делегации, если переговоры будут проходить на своей территории;
- культурно-досуговую программу для членов партнерской делегации;
- корпоративные подарки и сувениры;
- прощальный банкет;
- проводы партнерской делегации.

4. Четко определить границы собственных интересов (коренных, глубинных (первый их уровень) и иных (второй, третий и далее уровни).

5. Четко сформулировать пределы интересов партнеров по переговорам (коренных, глубинных (первый уровень) и иных (второй, третий и далее уровни).

6. Получить необходимую информацию, касающуюся: предметного содержания переговорной проблемы (история проблемы, актуальное состояние проблемы, фактура документальная и статистическая); участников переговорного процесса как с собственной, так и с партнерской стороны. Так, интерес представляют:

- их социальный статус (деловой, политический, общественный);
- масштаб и уровень их социальных связей (возможность получить поддержку и возможность оказывать влияние) в экономических, политических, деловых кругах, средствах массовой информации;
- профессиональная компетентность участников переговоров;
- их деловой опыт;
- опыт участия в переговорных процессах (и их результат);
- характерологические свойства личности, вкусы, привычки, привязанности, человеческие слабости;
- их потенциальные союзники по переговорам;
- их потенциальные противники по переговорам;
- есть ли среди них участники нейтральные, колеблющиеся, сомневающиеся.

7. Определить предполагаемую потребность в экспертном и консультационном обеспечении (экономическом, политическом, правовом, психологическом).

8. Наметить общую стратегию переговорного процесса.

9. Определить ситуационно обусловленные тактические приемы ведения переговоров.

10. Выявить возможные варианты для предполагаемого решения обсуждаемой проблемы.

11. Найти наилучшую альтернативу для возможного срыва переговоров.

12. Обдумать характер, способ и средства информационного освещения хода переговоров и их результата.

Подготовка к переговорам предусматривает формирование представления о другой стороне. При наличии взаимных отрицательных представлений о надежности, компетентности партнера рекомендуется не спешить с началом переговоров. Основная задача в этом случае состоит в снятии крайне отрицательных оценок, уменьшении эмоционального накала, а также в привлечении посредников для проведения переговоров. Переговоры практически всегда сопряжены с определенным риском, снизить который позволяет успешное планирование.

Этап непосредственного ведения переговоров может включать в себя:

1. *Уточнение интересов и позиций сторон.* Проведенная предварительно подготовка к переговорам не означает, что стороны имеют полное и адекватное представление об интересах и позициях друг друга. Поэтому существует потребность в обмене информацией относительно наиболее важных спорных вопросов, интересов сторон, точек зрения и позиций друг друга по имеющейся проблеме.

2. *Обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы.* Наиболее ответственный и, как правило, наиболее трудный этап ведения переговоров, поскольку именно на этом этапе участники переговоров должны выработать основные параметры совместного решения проблемы. Внося предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, и обсуждая их, оппоненты могут усилить или ослабить собственные позиции, во многом предопределяя этим исход переговоров. Не в последнюю очередь это зависит от их умения вести переговоры.

3. *Достижение соглашения.* При работе над соглашением участникам переговоров предстоит сделать окончательный выбор, который должен находиться в зоне допустимых для обеих сторон решений. Допустимые решения предполагают меру того, на что в принципе оппоненты могут согласиться. Пределы допустимых для каждой из сторон решений могут располагаться весьма далеко от первоначально заявленных позиций, но эти решения всегда будут находиться в *зоне переговорного пространства*, т.е. в тех пределах, в которых вообще возможно достижение

разумного соглашения (достижение соглашения более вероятно в *центральной зоне переговорного пространства*). В этом случае принятое решение воспринимается оппонентами как вполне удовлетворительное. Чем дальше находится выбранный вариант от центральной зоны, тем больше достигнутое соглашение соответствует целям одной стороны и носит вынужденный характер для другой. Последняя склонна оценивать такое развитие событий скорее как поражение, хотя принятое решение и находится в области переговорного пространства.

Достижение соглашения возможно на основе трех типов решений:

- *серединного* (участники переговоров идут на взаимные уступки, при этом уступки должны быть примерно равноценны);

- *асимметричного* (уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой, что обуславливается: явным превосходством одного из участников переговоров, необходимостью сохранить добрые отношения, ради получения последующей выгоды и т.п.);

- *принципиально нового* (решение, которое максимально удовлетворяет интересы каждой из сторон; самый сложный вариант решения, поскольку требует выявления непересекающихся интересов участников переговоров).

Утверждение решения, выработанного в процессе переговоров:

1. *На двусторонних переговорах* при использовании стратегии позиционного торга решение принимается, если обе стороны согласны с ним или одна сторона просто капитулировала. В ситуации переговоров на основе взаимного учета интересов имеет место не только обоюдное согласие сторон, но и отсутствие вынужденного характера такого согласия.

2. *На многосторонних переговорах* применяются два метода принятия решения: *консенсус* (согласие всех участников переговоров с выработанным решением) и *большинство голосов*.

Решение, принятое по результатам переговоров, фиксируется либо в итоговых документах, либо устными договоренностями. Приоритетной формой выступает документальная фиксация принятого решения.

Если переговоры прошли успешно, удалось совместно найти реальное решение проблемы, удовлетворяющее обе стороны, то благоприятное завершение общения закрепляет достигнутый успех. Хорошей традицией после успешного завершения переговоров стало общение в неофициальной обстановке, создающее благоприятный настрой в отношении будущих контактов.

Гарвардская школа считает, что *об эффективности любого метода переговоров надо судить по трем критериям:*

- Во-первых*, этот метод должен привести к разумному соглашению, если таковое в принципе возможно (разумным считается такое соглашение, которое максимально отвечает законным интересам всех сторон, является долговременным и принимает во внимание интересы общества).

Во-вторых, метод должен быть эффективен.

В-третьих, метод должен улучшить или, но крайней мере, не испортить отношения сторон.

ТЕМА 5. ПСИХОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ

5.1. Понятие и виды деловых совещаний, стили их проведения

Кроме деловых бесед и деловых переговоров в управленческой практике широко распространены деловые совещания, которые представляют собой способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов. Формы такого обсуждения очень разнообразны. Это съезды, конференции, симпозиумы, собрания, заседания, семинары. Решения, принимаемые на этих мероприятиях, обычно эффективнее тех, что принимаются узким кругом управленцев. *Суть делового совещания*, как правило, заключается в том, чтобы обеспечить свободную дискуссию и выработать общее решение на основе учета самых разных мнений.

Деловое совещание — общепринятая форма делового общения, когда обсуждаются производственные вопросы и проблемы, требующие коллективного решения. В таком общении участвуют коммуникативный лидер (руководитель подразделения, отдела, один из ведущих работников, которому поручено подготовить и провести совещание), а также специалисты, в компетенцию которых входит данная проблема, или те, кому придется ее решать. *На совещании обсуждаются только такие темы, которые не удастся решить отдельным специалистам в рабочем порядке.*

Цель совещания — описание ожидаемого результата, нужного типа решения. Чем более точно сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить требуемый итог.

Деловое совещание - один из самых ответственных видов деятельности руководителя и важный фактор, влияющий на организацию режима работы всего коллектива. Потребность проведения совещаний очевидна. Они необходимы для ускорения процесса принятия решений и повышения их обоснованности, для эффективного обмена мнениями и опытом, для более быстрого доведения конкретных задач до исполнителя, но самое главное, для эмоционального воздействия на участников совещания и, как следствие, на весь коллектив.

К видам деловых совещаний относят:

- информационное или инструктивное;
- оперативное;
- проблемное совещание.

Информационное или инструктивное совещание служит для передачи служебной информации. Их целесообразно использовать в случае отсутствия времени для письменных распоряжений или при желании руководителя

эмоционально воздействовать на подчиненных. Если позволяет время, информацию лучше предоставить в письменном виде, так как на ее освоение затрачивается меньше времени. Кроме того, прочитанная информация усваивается лучше, чем воспринятая на слух.

Оперативное совещание имеет целью получение руководством информации о текущем состоянии дел, принятие оперативных решений и контроль их использования.

Проблемное совещание - это совещание, направленное на поиск оптимальных решений, вынесение на обсуждение хозяйственных проблем, рассмотрение перспективных вопросов развития, обсуждение инновационных проектов.

Существуют различные подходы к выделению стилей ведения деловых совещаний. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся подходы.

В рамках первого подхода выделяют два стиля ведения совещаний *дипломатический или авторитарный*.

Дипломатический стиль предполагает учет мнений всех участников совещания, а также то, как различные идеи согласуются между собой. При этом неизбежны компромиссы.

При авторитарном стиле некоторые участники стремятся «протащить» свои проекты, действуют напористо. При таком ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формирует свое мнение категорично, не допуская возражений.

Оба стиля поведения совещаний дипломатический и авторитарный в зависимости от сложившихся обстоятельств могут быть эффективными. Однако авторитарный стиль ведения совещания ряд специалистов рассматривает как нежелательное исключение, особенно если с его участниками придется работать и дальше. Авторитарное ведение совещания допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров. Это возможно чаще всего в том случае, если необходимо как можно быстрее принять решение.

В рамках второго, более развернутого, подхода выделяют следующие стили поведения руководителя на совещании:

Диктаторский - когда руководитель ведет совещание и фактически единственный пользуется правом голоса. Примером такого совещания может быть ознакомление с приказом, новым направлением в работе.

Автократический - руководитель задает вопросы поочередно каждому участнику и выслушивает их ответы. Регулярное использование данного стиля способствует выработке устойчивой неприязни к руководителю.

Псевдодискуссионный - сначала руководитель или кто-либо по его поручению делает сообщение, потом проводятся прения, в которых участвуют несколько работников по выбору руководителя.

Дискуссионный характеризуется свободным обменом мнениями и выработкой общего решения.

При свободном стиле проведения совещания руководитель четко не формулирует повестку дня и решения не принимаются.

Систематическое использование какого-либо одного стиля проведения совещания негативно влияет на межличностные взаимоотношения сотрудников, статус руководителя и эффективность работы.

5.2. Основные правила подготовки и проведения делового совещания

В общем виде подготовка к проведению совещания включает следующие мероприятия:

- определение тематики, формирование повестки дня;
- определение задач совещания;
- определение состава участников совещания;
- определение даты, времени начала совещания, места его проведения, общей продолжительности и примерного регламента работы.

Рассмотрим некоторые *мероприятия по подготовке к проведению совещания* подробнее.

Подготовку к проведению совещания следует начинать с решения *главного вопроса: действительно ли стоит рассматривать данную тему на совещании*. В большинстве случаев главное преимущество совещаний - возможность проведения диалога между его участниками - не может быть реализовано, поскольку начальник хочет лишь передать информацию и даже не предусматривает давать ответы на вопросы собравшихся.

Если вопрос не требует немедленного решения, лучше обойтись без проведения совещания. Остается довести до внимания сотрудников важную информацию либо циркулярным письмом, либо через компьютерную систему в рамках предприятия.

Как правило, рекомендуется собирать коллектив сотрудников по трем причинам:

- при необходимости принятия коллективного решения вопроса. Нужная для этого информация рассылается по нескольким отделам;
- при условии, что решение вопроса имеет значение одновременно для нескольких отделов;
- при условии, что для решения вопроса необходимо воспользоваться различными мнениями отдельных групп.

Каждый руководитель до проведения совещания должен определить основные цели, которые он собирается достичь с помощью этого метода работы. Четкая постановка цели наполовину гарантирует успех совещания.

Руководитель должен также определить вид совещания, которое он планирует проводить.

Повестка дня - письменный документ, в котором указываются тема совещания, его цели, полный перечень обсуждаемых вопросов, время начала и окончания совещания, место, где оно будет проходить, фамилии и должности докладчиков, время, отведенное на каждый вопрос (регламент выступления), и место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу. Это позволит участникам заранее продумать конструктивные предложения по решению проблем. Повестка дня участникам совещания доводится заранее.

Выбор времени проведения совещания. Психологами было замечено, что совещания, проводимые строго по графику с заранее указанной датой и часом, являются более продуктивными. Внеплановые совещания рекомендуется проводить как можно реже. Они отрывают сотрудников от основной работы, резко снижают культуру служебных отношений, часто ведут к нарушению плановых сроков. Чтобы не заставлять людей в течение дня без конца переключаться с одного вида работы на другой, заседания целесообразно проводить в начале или в конце рабочего дня либо после обеденного перерыва. С учетом общих затрат времени (не только непосредственно для проведения заседания, но и на сборы, переходы, возвращение и включение в работу) начало и конец совещания нужно планировать так, чтобы не оставалось пустых отрезков времени: если оно закончится за 15 минут до обеденного перерыва, то эти минуты можно считать потерянными.

Независимо от плановости проведения совещания руководителем должно быть выполнено одно из *основных правил по подготовке мероприятий такого типа: ознакомить заранее всех участников с целями, задачами, перечнем рассматриваемых вопросов, списком выступающих.* Невыполнение этого правила не позволяет участникам совещания заранее продумать свои выступления и ведет к снижению эффективности совещания, нарушению взаимоотношений в коллективе.

Одним из самых сложных и важных вопросов в подготовке совещания является планирование собственного выступления руководителя. Делая наброски сообщения, необходимо помнить, что *при нормальном темпе речи за две минуты можно пересказать не более одной страницы машинописного текста.* Очень осторожно необходимо использовать цифровую информацию. *Как правило, хорошо воспринимается и анализируется не более 20 цифр за 40 минут выступления.* Лучше преподносить цифровую информацию в письменном виде: в таблицах и графиках. От оратора требуется, чтобы суть дела излагалась по памяти или с частичной опорой на текст, а не читалась. *Усвоение при свободном изложении достигает 95%, а при чтении всего 35%.*

Начинать совещание нужно вовремя и сразу согласовывать с его участниками правила совместной работы, например ограничение времени выступлений или

порядок принятия решений. После чего одному из участников следует поручить ведение протокола.

В процессе проведения делового совещания очень важно контролировать его ход. Для этого руководителю следует:

- 1. Оставаться на нейтральных позициях. Это положительно воздействует на эмоциональное состояние присутствующих.*
- 2. Постоянно поддерживать разговор.*
- 3. Немедленно принимать меры в случае возникновения эмоционального напряжения.*
- 4. Выслушивать мнения всех оппонентов.*
- 5. Нетерпимо относиться к экскурсам в прошлое и к отклонениям от темы.*
- 6. При необходимости уточнять сообщения отдельных участников: «Что именно вы имеете в виду?».*
- 7. Чаще подводить промежуточные итоги, для того чтобы продемонстрировать участникам, что они уже близки к цели.*

Если на собрании будет председательствовать руководитель, ему следует начинать заседание с небольшого вступительного слова (3-5 минут). Оно в решающей степени определяет успех или неуспех заседания. В нем надлежит определить:

- *цель совещания и повестку дня;*
- *порядок ведения дискуссии;*
- *предысторию обсуждаемой проблемы;*
- *ее предполагаемые результаты;*
- *возможные решения и условия их принятия или отклонения;*
- *порядок ведения протокола.*

К участию в дискуссии желательно привлекать относительно спокойных сотрудников. При необходимости важно побуждать возникновение противоположных точек зрения. Последнее касается, прежде всего, мнений председателя и руководителя совещания.

Ни в коем случае нельзя допускать в дискуссиях резких выпадов в адрес чьего-либо личного мнения, нужно следить за тем, чтобы выступающих не прерывали и не осмеивали их мнения.

Важно направлять участников заседания на достижение общего для всех результата, не заключать компромисса, пока все участники не выскажут своего собственного мнения.

При подведении итогов обсуждения следует обобщать важнейшие положения, при этом постоянно спрашивая, все ли вас правильно поняли. Даже если вы не требуете формального согласия, в конце собрания следует обратиться к присутствующим вот с такой фразой: «Мы сейчас договорились... Все ли согласны с этим?» После этого нужно убедиться в правильности реакции собрания.

В заключение нельзя забывать определить, кто и что будет выполнять. Последняя задача - проследить за тем, чтобы все получили протокол результатов собрания.

5.3. Типология участников совещания

Марк МакКормак - основатель и президент Международной группы управления - разработал *типологию участников совещания* и изложил ее в книге «Секреты бизнеса для всех» (МакКормак М., 1998):

- *«говорящие начистоту»* — всегда честно высказывают свое мнение, не хитрят, у них нет задних мыслей. Это ценные участники любого совещания, но они могут не столько положить конец спорам, сколько породить новые;

- *«мученики»* — разряжают обстановку, так как быстро берут на себя ответственность, когда что-то пошло не так. Однако это происходит чересчур быстро, возможно прежде, чем участники совещания выяснят, кто и что стоит у истоков случившегося;

- *«каменные лица»* — держат свои мысли при себе, и другим участникам совещания приходится гадать, какую игру они ведут и на чьей стороне;

- *«заводилы»* — усвоили слова: «Вы правы. Я никогда не думал об этом»; это хорошие участники совещания;

- *«ораторы»* — проникновение в суть проблемы подменяют эмоциями и краснобайством. Создается впечатление, что они пытаются убедить в первую очередь самих себя, а не вас. Лучше и безопаснее для дела не обращать на них внимания;

- *«адвокаты дьявола»* — оспаривают абсолютно все. Правда, они часто выясняют истину, однако отнимают слишком много времени. На совещание следует приглашать не более одного из них;

- *«разрушители»* — каждым своим словом могут погубить чью-то идею, чей-то проект или чье-то самолюбие;

- *«любители расслабиться»* — устраиваются поудобнее на стуле, настраиваются на долгий приятный отдых и вовсе не торопятся решать вопросы, стоящие на повестке дня. С такими партнерами целесообразно встречаться в холле или в помещении, где нет стульев;

- *«государственные мужи»* — продвигают себя или заставляют совещание двигаться вперед за счет умелого обращения с людьми. Теоретически таким участником должен быть руководитель совещания.

5.4. Практические советы и рекомендации по эффективному проведению деловых совещаний

Организация пространственной среды на совещании.

Специалисты рекомендуют рассаживать участников делового общения — переговоров, совещаний и т.п. — так, чтобы они видели глаза, лицо, мимику, жесты друг друга, так как это способствует лучшему восприятию информации.

Установлено, что те, кто сидит друг против друга, конфликтуют чаще, чем те, кто сидит рядом. Значит, нужно рассадить участников совещания так, чтобы напротив друг друга не оказались те, кто может, вызвав конфликт, сорвать совещание.

Человеку вообще свойственно испытывать чувство дискомфорта из-за того, что он неудобно, на его взгляд, ориентирован в пространстве — не так и/или не там сидит/стоит и т.д. Как правило, человек понимает и точно знает, где его место в пространстве. Если человек не чувствует коммуникативное пространство интуитивно, нарушает все неписанные правила, значит, он, вероятнее всего, психически болен. В то же время многие люди испытывают нервный стресс только потому, что кто-то постоянно нарушает их территориальные притязания. В современном мире это особенно актуально: все мы, так или иначе, испытываем стресс, когда в переполненном общественном транспорте к нам прижимаются незнакомцы, когда 4-5 человек вынуждены вместе подниматься на нужный им этаж в тесной кабине лифта. В речевой коммуникации выделяют четыре зоны приближения собеседников.

Интимная зона — 15-50 см: сюда могут проникать только самые близкие люди, поэтому не стоит подходить к незнакомцу ближе, чем на полметра; иначе он будет испытывать к вам враждебность, и общение между вами будет изначально нарушено.

Личная зона — 0,5-1,2 м. Это расстояние, которое человек поддерживает при общении в дружественной обстановке — на приемах, вечерах и т.п. Попытку уменьшить это расстояние человек может воспринять как невоспитанность, а попытку увеличить его — как нежелание контакта, настороженность, подчеркнутую официальность. Симпатия сближает людей в самом прямом смысле слова.

Социальная зона — 1,2-3,6 м. Такое расстояние удобно для общения с новыми работниками, почтальоном и т.д. — с посторонними людьми.

Общественная зона — более 3,6 м. Это самое удобное пространство для выступления перед аудиторией.

Выступления на совещаниях.

Выступающие должны исключить излишнюю растянутость или чрезмерную поспешность речи, контролируя ее ритм. Приемлемым считается темп 240 слогов в минуту. Особое внимание поэтому необходимо уделять паузам. Они в речи занимают 10-20%. По своему назначению паузы бывают разных видов и продолжительности. Так, существуют эмоциональные паузы, необходимые выступающему, когда он сильно взволнован, для того, чтобы успокоиться, дырявые - если не знает, что сказать, люфтваузы - для выдоха и вдоха, драматические -

подчеркнуть молчанием трагичность положения, грамматические - делаются на знаках препинания, мобилизационные - придают вес сообщению, педагогические - для лучшего усвоения материала.

Большое значение имеет и правильность самого изложения материала. Грамотность, логичность, эмоциональная окраска - все это обязательное условие любого служебного контакта. Нужно следить за правильным употреблением слов, их произношением, ударением. Не рекомендуется использовать обороты, содержащие лишние слова: «абсолютно новый» вместо «новый», «предварительное планирование» вместо «планирование», «сотрудничать вместе» вместо «сотрудничать», «каждый в отдельности» вместо «каждый» и т.п. Большую осторожность необходимо соблюдать при употреблении иностранных слов. Неправильное или параллельное употребление иноязычной лексики ведет, как правило, к ненужным повторениям. Необходимо также помнить, что безличные конструкции часто прикрывают нежелание выступающего брать на себя ответственность, самостоятельно думать («представляется целесообразным» - «я считаю целесообразным», «думается, что...» - «я думаю, что...»), а употребление словесных «красивостей», преувеличение говорит о стремлении к перестраховке и показушничеству («высказывать критику» - «высказывать пожелания», «что-то сделать» - «достигнуть целей, рубежей, горизонтов»).

Важное значение при проведении делового совещания играет тон разговора. Психологические исследования показывают, что люди часто ориентируются не на содержание высказывания, а на тон выступающего. Эмоциональное возбуждение оратора передается и слушателям.

Американский психотерапевт и психолог Пауль Вацлавек определил, что *в процессе решения любой проблемы межличностные отношения играют доминирующую роль. Если отношения между людьми нарушены, то даже наилучшие аргументы не приводят к положительному результату.* Этот феномен принято называть "моделью айсберга". Если все параметры, влияющие на решение проблемы, принять за "большую льдину" - 100%, то "часть над водой" (10-20%) - занимает предметная область, а "в воде" (80-90%) - область взаимоотношений.

Одна из основных задач ведущего делового совещания – привлечь как можно больше фактов, чтобы более полно оценить сложность обсуждаемой проблемы, а также вовлечь присутствующих в процесс решения проблемы. Конечно, у ведущего должна быть своя точка зрения на сложившуюся ситуацию, но необходимо знать и точку зрения других, чтобы понять, правы они или нет в своем понимании проблемы. Если верна чужая точка зрения, ведущий совещания может изменить свой взгляд на ситуацию. Если коллеги не правы или упускают что-то существенное, он может сообщить недостающие факты. Правильно поставленные вопросы – прекрасный инструмент для того, чтобы направить совещание в нужное русло.

В качестве основных причин, мешающих продуктивному деловому общению и, в частности, проведению совещаний, выделяют следующие:

- использование обидных, некорректных слов, различных колкостей;
- попытки интерпретировать слова другого человека (например: «Ты молчишь, потому что тебе нечего сказать»);
- использование различного рода метафор (например: «Ты краснеешь, как помидор», а в ответ: «А ты ни с чем лучше не мог меня сравнить»);
- использование слов «всегда», «никогда»;
- приписывание другому невысказанных им мыслей (например: «Ты думаешь...»);
- использование прямых указаний.

Если кто-либо из участников совещания испытывает непреодолимую тягу к спору, руководителю следует, сохранив невозмутимость, позволить группе опровергать утверждения спорщика. Излишне словоохотливых диспутантов необходимо тактично прерывать, не выслушивая их речи до конца, – как правило, пользы от таких выступлений немного. Если приходится иметь дело с негативистом (т.е. с человеком, который любит противоречить), нужно признать и оценить его знания и опыт. Застенчивым участникам рекомендуется ставить несложные вопросы, укрепить их уверенность в своих силах. Если диспутант непрерывно задает вопросы, вместо того чтобы выступать с предложениями, его вопросы следует адресовать группе.

Чтобы деловое совещание было плодотворным, председательствующий должен владеть техникой проведения дискуссий. Прежде всего, надо стремиться вести групповую дискуссию цивилизованно. Это предполагает наличие деликатности в отношении диспутантов и, следовательно, исключает использование таких средств аргументации своей точки зрения, как насмешки, прерывание оппонентов, резкие выпады в их адрес. Нужно особенно внимательно следить, чтобы деловой спор между участниками был определенным и имел временные границы, а также за тем, чтобы не допускать личных столкновений. Терминология спора должна быть понятна всем присутствующим. При подготовке к дискуссии следует составить хотя бы самый общий план борьбы за истину, подобрать наиболее весомые аргументы. Особенно впечатляют точные цифровые данные, которые невозможно опровергнуть.

Для руководителя, проводящего совещание и всех его участников важно уметь слушать друг друга. *Существует ряд условий, которые должен соблюдать хороший слушатель:*

Во-первых, не отвлекаться на посторонние мысли. А так как скорость мышления примерно в четыре раза больше скорости речи, то необходимо очень жестко использовать «свободное время» на критический анализ и выводы из услышанного.

Во-вторых, нельзя обдумывать последующий вопрос, а тем более не следует говорить контраргументы. Это одна из наиболее часто встречающихся ошибок, которая нередко очень дорого обходится слушающим.

В-третьих, следует сконцентрироваться на сущности предмета, а не на второстепенных деталях. Особенно сложно следить за выступлением, стержнем проблемы неподготовленных ораторов из-за путаницы в терминах и понятиях, бессистемности изложения и большого количества второстепенных и маловажных фактов.

В-четвертых, необходимо дать высказаться всем желающим. В ходе деловых совещаний многие его участники с большим нетерпением ожидают паузы в разговоре, чтобы вставить свое слово. Это особенно характерно в том случае, если обсуждаемая на совещании проблема действительно важна для его участников. Если не дать участнику совещания высказаться, то у него создается впечатление, что его лишили права голоса. Отговорка о нехватке времени, чтобы до конца выслушать сотрудников, может обернуться против самого руководителя. Сэкономленные на молчании участников совещания 10-15 минут, позднее могут вынудить провести еще 2-3 разговора, беседы по тому же вопросу из-за ошибок, недоверия или несогласия.

В связи с изложенными выше условиями, *в процессе проведения совещаний могут быть допущены следующие ошибки:*

- *дегрессия* – удаление ряда слушателей от предмета разговора. Эта ошибка обычно свойственна интеллектуальным слушателям, использующих превышение скорости мышления над скоростью речи для собственных размышлений. В результате таких размышлений человек полностью теряет нить изложения;

- *необходимость запоминания длинного ряда указаний.* Психологические тесты показывают, что даже самые тренированные слушатели запоминают не более 5-7 пунктов. Все остальные указания перемешиваются. Поэтому с психологической точки зрения рекомендуется при любом перечислении ориентироваться только на наиболее существенные моменты;

- *использование слов, которые крайне негативно действуют на психику,* выводят слушателей из состояния равновесия. Для многих это могут быть слова: «рост цен», «банкротство», «инфляция». Слова такого типа могут вызвать у человека возмущение, неосознанное желание протестовать и скандалить. Человек уже не следит за тем, что говорят в этот момент другие. Эта избыточная чувствительность снизится только в том случае, если человек путем самоконтроля выявит свои «критические» слова;

- *заострение внимания слушателей на «голых» фактах.* Приведение самых убедительных фактов без их должного обобщения и выводов малоэффективно.

В процессе проведения деловых совещаний, переговоров или бесед возникает необходимость в постановке вопросов, способствующих повышению

эффективности делового общения. Подобные вопросы могут быть *закрытыми, открытыми, риторическими, переломными, аналитическими.*

Закрытыми называются вопросы, ответ на которые «да» или «нет». Они используются при необходимости получения четкой и точной информации, нацелены на принятие решения, установления фактической основы проблемы и реальных возможностей, достижения согласия.

Открытыми вопросами называются вопросы: Кто?, Что?, Как?, Сколько?, Почему? и т.д. Они служат для вывода человека из замкнутости, побуждают выдавать новые идеи и предложения, служат для стимуляции монолога со стороны собеседника.

Риторическими называют вопросы, ответ на которые очевиден. Например, «Сколько еще мы будем терпеть эту несправедливость?» Вопросы такого типа служат для указания нерешенной проблеме и для сосредоточения внимания на нужном аспекте.

Переломные вопросы типа «Как вы считаете, не находимся ли мы с вами на ложном пути? Может быть нам более тщательно обдумать вариант использования...?» служат для выявления новых проблем, уязвимых пунктов в позиции собеседника, а также для удержания хода беседы в жестких рамках уже достигнутых результатов

Аналитические вопросы типа: «Правильно ли я понял ваше предложение?» и т.п. Они эффективны при создании атмосферы взаимопонимания и для достижения промежуточного результата.

На каждой фазе делового общения уместны определенные виды вопросов. Так, вхождение в предмет переговоров требует закрытых вопросов, а сбор факторов для уточнения позиции партнера лучше осуществлять посредством открытых. При закреплении и проверке принятого решения необходимо ориентироваться на риторические и аналитические вопросы, а при появлении новых аспектов обсуждения и направления беседы рекомендуется задавать переломные вопросы.

Таким образом, деловое совещание - процесс сложный и при его проведении необходимо учитывать огромное количество психологических закономерностей и правил. Недостаточно хорошо подготовленные и плохо проведенные совещания, созываемые по каждому поводу, наносят большой вред, так как «пожирают» дорогостоящее время, отрывая людей от основной работы.

ТЕМА 6. ДЕТЕРМИНАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

6.1. Факторы детерминации поведения личности в деловом общении

Поведение любого индивида определяется не только набором личностных качеств, особенностями конкретной ситуации, но и не всегда учитываемой

спецификой той социальной среды, в рамках которой реализуется его деловая активность. Вполне или отчасти осознанные намерения конкретного индивида преломляются через призму присущих ему социальных стереотипов, формирующихся под воздействием макро- и микросреды, и реализуются в ролевом поведении.

Фактор «Я» — это самосознание личности, формирующееся в процессе общения на основе языка и мышления. Человеческое «Я» можно представить как результат выделения индивидом самого себя из окружающей среды. Вместе с тем, в человеческом самосознании наряду с индивидуальным «Я» существует чувство принадлежности к определенной этнической группе. Содержание нашего «Я» во многом определяется теми социальными отношениями, в которые мы включены и, следовательно, любой человек постоянно нуждается в положительных с точки зрения его самооценки импульсах извне и неосознанно стремится подобрать себе адекватное окружение. Иными словами, *мы общаемся не только с теми, с кем вынуждены общаться в силу объективных причин, но, в первую очередь, с теми, кто обеспечивает нам высокую самооценку.*

Любое состояние нашего «Я» предполагает наличие трех компонентов: *разум* позволяет дать описание ситуации, *чувства* - ее оценку, *воля* выступает источником предписания. Нетрудно догадаться, что в зависимости от конкретных жизненных обстоятельств на первый план выходит тот или иной фактор, тогда мы говорим, что человек размышляет, взволнован или усилием воли заставляя себя или других делать то, что делать - то, в общем, совсем не хочется.

У каждого психически нормального индивида существует не одно, а несколько «Я». В литературе существует ряд описаний Я-концепции, отражающей эти «Я». К примеру, психолог Роберт Бернс в работе «Развитие Я-концепции и воспитание» (Бернс Р., 1986) представляет Я-концепцию в виде иерархической структуры. Вершиной является глобальная Я-концепция, конкретизирующаяся в совокупности установок личности на себя. Эти установки имеют различные модальности (каждая из этих модальностей включает ряд аспектов — физическое Я, социальное Я, умственное Я, эмоциональное Я). В рамках Я-концепции выделяют также:

1). *Реальное Я* (каким я, как мне кажется, являюсь на самом деле). *Реальное «Я»* — это то, что мы есть на самом деле. Здесь на первом плане уже не знание, а оценка, причем, как правило, не осознаваемая и не всегда положительная, часто формируемая в раннем детстве. В последнем случае мы имеем дело с комплексом неполноценности (идея немецкого психолога Адлера) как следствие неполной семьи, маленького роста, физических недостатков и т. д. Это неосознанное чувство движет человеком сильнее чем осознанная оценка, «Я»- образ и приводит, если можно так выразиться, к сверхнормальному стремлению к самоутверждению либо в форме неограниченной власти — Наполеон, Гитлер, либо в форме жертвенного

служения человечеству — Ганди, Толстой. Вся энергия у этих людей уходила на достижение великой цели во имя, как они считали, великой идеи, а потому никто из них не был счастлив в личной жизни.

2). *Идеальное Я* или *Я-образ* (каким я хотел бы и/или должен стать). *Я-образ* — это то, что мы о себе думаем, наше знание о самом себе. У нормального человека это знание обязательно является положительным, т. е. мы думаем о себе чаще всего лучше, чем мы есть на самом деле. Самооценка здесь носит осознанный характер и выступает в форме самоуважения. Если в реальном «Я» волевой компонент выступает неосознаваемой причиной жизненных устремлений, то в рамках «Я»-образа он чаще порождает не конкретные действия по реальному самоутверждению и самосовершенствованию, а идеализированные размышления о том, кем я могу стать, если когда-нибудь этого захочу. Расхождение между «идеальным Я» и «реальным Я» является основой для самооценочных *чувств*, служит важным источником развития личности, однако существенные противоречия между ними могут стать источником внутриличностных *конфликтов* и негативных переживаний.

3). *Зеркальное Я* (каким меня видят другие). В отличие от других сторон нашего «Я», это как бы «Я» — внешнее: как человек себя подает, какое впечатление он производит на окружающих. Умение произвести необходимое впечатление особенно значимо при кратковременных контактах. Для обозначения и лучшего понимания зеркального Я в деловом общении может быть использован термин «имидж».

Итак, каждый человек как бы формирует свой внешний образ он «считывается» другими людьми и на этой основе формируется определенное отношение.

Анализ причинно-следственных связей, детерминации человеческого поведения в деловом общении предполагает выявление социально-психологических механизмов, лежащих в основе взаимодействий между нашим «Я» и социальной средой личности. Процесс отражения конкретных социальных явлений связан с формированием в сознании индивида субъективных, чувственных образов объективной реальности.

Поскольку в повседневном общении личность постоянно сталкивается с повторяющимися ситуациями, совокупностями взаимосвязанных социальных явлений, достаточно нам увидеть объект А, как в сознании автоматически выстраивается вся цепочка образов А — Б — В. Так, например, близкого нам человека мы узнаем на большом расстоянии только по одному признаку — его походке. Отсюда проистекает значимость такого феномена как *социальные стереотипы*.

Социальные стереотипы — это матрицы, образцы восприятия и поведения для наиболее часто повторяющихся ситуаций. Социальные стереотипы поддаются

классификации. Так, например, можно выделить этнические и религиозные, профессиональные, идеологические, возрастные и другие стереотипы.

Основной набор поведенческих стереотипов формируется в процессе социализации личности под воздействием макро- и микросреды, коллективного и индивидуального опыта, обычаев и традиций. Причем решающая роль здесь принадлежит внешним источникам социального знания, а не познавательной активности нашего «Я».

Социальные стереотипы играют огромную роль в повседневном общении благодаря целому ряду своих особенностей.

1). *Социальные стереотипы как бы предопределяют восприятие конкретной жизненной ситуации*, поскольку мы постигаем окружающую нас социальную действительность не напрямую, а опосредованно, через призму сложившихся в нашем сознании или усвоенных извне социальных стереотипов. Показательным в этом отношении является эксперимент, проведенный известным психологом А.А.Бодалевым. В ходе эксперимента группе взрослых испытуемых были показаны несколько фотографий. Участники эксперимента, видевшие каждую фотографию в течение пяти секунд, должны были воссоздать образ человека, которого они только что видели. Показу фотографии предшествовала установка на определенный стереотип — характеристика изображенных на ней людей. Например, говорили «Сейчас вы увидите портрет преступника» или «... портрет героя» и т.д. Под влиянием предложенной установки оказались 35,3% испытуемых, не испытывали ее заметного влияния — 54%, активно сопротивлялись предлагаемому стереотипу — 10,7%. Полярность суждений об одном и том же человеке объясняется тем, что фотография сама по себе малоинформативна и участники эксперимента вынуждены воспроизводить признаки предложенного стереотипа.

2). *Социальный стереотип "экономит мышление" за счет обезличивания и формализации общения.* Идентификация с уже известным образцом предопределяет стандартную реакцию, позволяет использовать уже знакомую модель ролевого поведения, действовать как бы автоматически. Именно по этой причине официальное общение с незнакомыми и малознакомыми людьми происходит больше по стереотипу.

3). *Каждый социальный стереотип включает в себя описание, предписание и оценку ситуации, хотя и в разной пропорции, что вполне соответствует компонентам человеческого «Я».*

4). *Стереотипы очень стойки и зачастую передаются по наследству, от поколения к поколению, даже если далеки от реальности.* Сюда можно отнести, например, свойственную многим веру в доброго царя (доброго барина у Н.А.Некрасова), который разом решит все проблемы и сделает нашу жизнь лучше.

5. Чем дальше мы от социального объекта, а значит и меньше о нем знаем, тем в большей степени попадаем под влияние коллективного опыта и, следовательно, тем резче и грубее социальный стереотип.

Ограниченность личного опыта, недоступность для большинства людей эмпирической проверки поступающей к ним информации о целом ряде социальных явлений создают возможность манипулирования социальными стереотипами.

Приемы манипулирования социальными стереотипами:

- *Навешивание ярлыков:* человека "подгоняют" под стереотип типа "демагог", "популист", "бабник", "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 субъективными оценками.

- *«Блестательная 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 «демократия», «права человека», «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 граждане 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 подобным переносом может быть ссылка на авторитетную личность. Такая ссылка может быть представлена в нескольких вариантах: *персонифицированном* — ссылка на конкретное руководящее лицо; *обезличенном* «Там знают!»; «Сам в курсе»; «И тогда я позвонил, вы понимаете, кому...»; «Обсуждаем проблему и тут зашел сам...» и т.д.); *использование цитат* («еще Сократ говорил, что...»).

Деперсонификация общения, возникающая благодаря стереотипам в ряде случаев не облегчает, а напротив, затрудняет деловое общение, мешает установлению неформальных отношений.

Любой акт делового общения, детерминированный рассмотренными выше факторами, может быть представлен как *ролевое поведение*. Роль - это способ поведения, задаваемый обществом. Роль складывается из двух переменных - базовых психологических установок нашего "Я" и ожиданий других людей. Бывает, что в течение одного дня деловому человеку приходится "играть" несколько ролей: руководителя, коллеги, подчиненного, партнера по переговорам и т.д. Во всех случаях предпосылкой успеха является не только всесторонний и глубокий анализ

деловой ситуации, но и готовность к успеху, обусловленная состоянием и ориентацией нашего «Я».

Базовые психологические установки нашего «Я» формируются в результате закрепления наиболее часто повторяющихся реакций, положительных или отрицательных, на окружающих нас людей. Они включают в себя как самооценку, так и оценку нами тех, с кем мы общаемся. Люди, негативно относящиеся к самим себе, имеют тенденцию в течение жизни накапливать отрицательные впечатления о собственной личности. Те, кто относится к себе позитивно, проявляют тенденцию к постепенному накоплению и усилению положительного самовосприятия.

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. Люди с этой установкой знают себе цену и ожидают, что другие воздадут им должное. Они трудятся и сотрудничают конструктивно.

«Я хороший - ты плохой». Эта установка характерна для тех, кто не способен к созидательному 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 неполноценности, 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.

Изучение особенностей делового общения не может быть успешным без учета общего культурно-исторического фона, именуемого *макросредой личности*.

Изучение макросреды личности предполагает выявление и анализ объективных факторов, в той или иной мере обуславливающих поведение индивида. Важно отметить, что детерминация может носить как непосредственный, так и опосредованный характер.

Изучение макросреды возможно на двух уровнях: глобальном и региональном.

Глобальной тенденцией развития современной макросреды следует считать переход средств массовых коммуникаций на принципиально новый уровень манипулирования сознанием масс. Благодаря телесериалам, рекламным роликам, развлекательным программам, компьютерным играм и т.д. современный обыватель одновременно живет как бы в двух мирах: реальном и вымышленном, виртуальном. Массированный поток специально отобранной информации, в первую очередь политической и торговой рекламы, приводит к утрате индивидуальности отдельной личностью, ее одномерности, стандартизации материальных и духовных потребностей. Современный маркетинг не ограничивается изучением спроса, но активно формирует его в интересах производителя.

На региональном уровне, наряду с уже рассмотренными средствами массовой информации, на человеческое поведение наиболее активно влияют следующие факторы макросреды:

- *демографический* — плотность населения, динамика рождаемости и смертности, продолжительность жизни, миграционные процессы и т.д.;
- *природно-экологический*, в том числе размеры территории, климат, запасы полезных ископаемых, особенности экологической обстановки и т.д.;
- *научно-технический фактор* — этап в развитии научно-технического прогресса, используемые технологии, уровень компьютеризации и т.д.;
- *экономический*, включая уровень и структуру доходов, темпы инфляции, безработицу и т.д.;
- *политико-правовой*, предполагающий рассмотрение господствующего политического режима, официальной идеологии, принятой системы законов и степени их соблюдения, положения в области соблюдения прав человека и т.д.;
- *социокультурный* — обычаи, традиции, господствующая форма религии, национальная психология.

Не менее существенную роль в детерминации человеческого поведения в деловом общении играет *микросреда личности*. *Микросреда личности* — это часть социальной среды, с которой непосредственно взаимодействует личность в процессе социальной деятельности. Микросреда — это прежде всего поле активной социальной деятельности личности, объективная совокупность материальных и идеологических факторов, с которыми личность непосредственно взаимодействует в процессе общения с другими людьми. Социальные по своей природе отношения в условиях микросреды выступают в форме межличностного взаимодействия, строящегося на основе либо кооперации, сотрудничества, либо соревнования и конфронтации.

Важный элемент микросреды, опосредующий детерминирующее воздействие общества на личность - *социальная группа*. Следовательно, макросреда воздействует на личность как непосредственно, так и в опосредованной форме, через ее влияние

на те социальные группы, в жизни которых индивид непосредственно участвует. Взаимодействие между личностью и обществом в рамках микросреды выступает в качестве взаимодействия индивида и социальной группы. *Решающая роль в детерминации человеческого поведения в рамках микросреды принадлежит рабочей группе.* Именно здесь происходит разрешение противоречия между индивидуальными и общественными интересами, устанавливаются реальные границы и условия социальной деятельности, формируется вполне определенный тип личности.

Не менее устойчивой тенденцией современного, исключительно динамичного общества является неуклонный рост непосредственных контактов между личностью и макросредой. На фоне некоторого снижения общеобразовательного и культурного уровня значительной части населения стремительно возрастает роль электронных средств распространения информации. Пресса, радио и телевидение — эффективное орудие распространения массовой, потребительской культуры, популяризации наиболее современных методов личного обогащения и проявления частной инициативы. Воспринимаемая информация существенно дополняет сведения, получаемые в процессе делового общения с окружающими людьми. В ряде случаев подобное «замещение» приводит к тому, что некоторые социальные группы, например семья, утрачивают информативные функции в отношении своих членов. Подобная тенденция приводит к нивелировке личности, постепенному вытеснению профессиональных и групповых черт из социально-типических черт личности. По мере внедрения рыночных отношений микросреда личности все чаще становится причиной уже не социальных, а скорее индивидуальных различий, обуславливает скорее форму проявления социально-типического, а не его содержание.

6.2. Психологические типы людей и их проявления в общении

Подходов к выделению психологических типов людей в зависимости от выполняемых ими социальных ролей существует немало. Интересную классификацию сотрудников предложил российский ученый В.М.Шепель:

- *коллективисты* — общительные работники, активно поддерживающие общественные начинания;
- *индивидуалисты* — работники, тяготеющие к персональной ответственности, самостоятельности;
- *претензионисты* — работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания;
- *подражатели* — сотрудники, имитирующие чужие манеры и избегающие осложнений;
- *пассивные* — слабовольные работники, не проявляющие инициативы;
- *изолированные* — работники с несносным характером.

В книге «Общение с трудными людьми» Роберт Брэмсон выделяет следующие типы трудных людей, с которыми ему пришлось работать в различных фирмах:

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

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

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

- *максималист* — человек, желающий чего-то без промедления, даже если в этом нет необходимости;

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

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

- *«ложный альтруист»* — якобы делающий вам добро, но в глубине души сожалеющий об этом, что может проявиться в виде саботажа, требования компенсации и т. п.

Конечно, подобные характеристики работников — это абстракция, ибо в каждом типе зафиксирована только одна черта характера. Зато такая, которая в глазах окружающих перевешивает все остальные и способна отравить любую благожелательную атмосферу. Такие работники, как правило, плохо управляемы. Не пытайтесь изменить таких людей. Без специальных психологических методик коррекции поведения ничего не получится, а на производстве заниматься этим, конечно же, некогда. Но и не льстите себя надеждой, что, уволив подобных работников, вы решите проблему. Новые, скорее всего, будут такими же. Чтобы не совершить ошибки, полезно знать, какой тип характера человека, с которым вы знакомитесь или работаете. Быстро и точно определив *психологический тип* партнера, вы уже не рискуете нечаянно обидеть его, а поняв, что он ненадежен, успеете принять меры и остережетесь говорить лишнее.

ТЕМА 7. ЭТИКА И ЭТИКЕТ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

7.1. Понятие об этике делового общения

Этика (от греч. *ethos* — обычай, нрав) — *учение о морали, нравственности*. Термин "этика" впервые употребил Аристотель (384-322 до н.э.) для обозначения

практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки.

Важнейшими категориями этики являются: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «ответственность», «долг», «совесть» и т.д.

Этику делового общения можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности. Она представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.

В социально-философском плане этика делового общения определяется общественно-экономическим строем общества, структурой его социальной организации и господствующим типом общественного сознания. *В традиционном обществе* (обществе "механической солидарности" по Эмилю Дюркгейму), основанном на общности социальной жизни, коллективных представлениях, мифологическом сознании и межличностных отношениях, *основным механизмом делового общения являются ритуал, традиция и обычай. Им соответствуют нормы, ценности и стандарты этики делового общения.* Отличительной особенностью традиционного общества является то, что здесь еще нет того разрыва между этическими нормами делового общения и общими представлениями о нравственной жизни, который появится в обществе с развитыми рыночными отношениями. *Общие нормы морали являются здесь и нормами делового общения.* По большей части они еще не отделяются друг от друга и не противопоставляются друг другу, подобно тому, как деловая жизнь не противопоставляется личной жизни. Такие понятия, как *справедливость, честь, достоинство, свобода, ответственность имеют здесь экзистенциальный жизненно важный для человеческого существования смысл и наполнены не абстрактным, а реальным жизненным содержанием.* Такой характер этики делового общения мы обнаруживаем уже в Древней Индии. Все человеческое поведение и общение, в том числе и в деловой сфере, подчинено здесь высшим (религиозным) ценностям.

Первостепенная роль этическим нормам ритуала, обычая отводится в деловом общении и древнекитайского общества. Не случайно знаменитый *Конфуций* (551—479 до н.э.) именно долг, справедливость, добродетель ставит на первое место в отношениях между людьми, подчиняя им выгоду и пользу, хотя и не противопоставляет их друг другу. Его идеальный человек, благородный муж (цзюнь-цзы) «сначала проявляет долг, затем приобретает выгоду». С этим связано и отличие его от неблагородного, «малого человека», которое состоит в том, что: «Благородный муж постигнул справедливость, малый человек постигнул выгоду». Конфуций был одним из первых, кто сформулировал в отрицательной форме категорический императив поведения, имеющий универсальное значение и применимый в том числе и в деловом общении: *«не делай другим того, чего не*

пожелаешь себе». Положительная форма этой классической формулировки дана Иммануилом Кантом.

У Конфуция содержится большое количество изречений, посвященных этике общения и делового поведения. Прежде всего, они относятся к принципам общения между руководителем и подчиненным и раскрытию тех норм и принципов общения, которые делают его наиболее эффективным и действенным с этической точки зрения. Приведем *некоторые изречения Конфуция*.

➤ Правитель должен быть правителем, а подданный — подданным, отец — отцом, а сын — сыном.

➤ Когда правитель любит справедливость, никто не осмелится быть непослушным, когда правитель любит правду, никто в народе не посмеет быть нечестным.

➤ Благоговейно относись к делу и честно поступай с другими.

➤ Слушаю слова людей и смотрю на их действия.

➤ Благородный муж, когда руководит людьми, то использует таланты каждого, малый человек, когда руководит людьми, то требует от них универсалий.

➤ Благородные мужи при разногласии находятся в гармонии; у малых же людей гармонии не может быть и при согласии.

➤ Когда не говорите с тем, с кем можно говорить, то упускаете таланты; когда же говорите с тем, с кем говорить нельзя, то тратите слова напрасно. Но умный никого не упускает и не тратит слов напрасно.

➤ Рядом с благородным мужем допускают три ошибки: говорить, когда не время говорить, — это опрометчивость; не говорить, когда настало время говорить, — это скрытость; и говорить, не замечая его мимики, — это слепота.

➤ Благородный муж ... когда глядит, то думает, ясно ли он увидел; а слышит — думает, верно ли услышал; он думает, ласково ли выражение его лица, почтительны ли его манеры, искренна ли его речь, благоговейно ли отношение к делу; при сомнении думает о том, чтоб посоветоваться; когда же гневается, думает об отрицательных последствиях; и перед тем, как что-то обрести, думает о справедливости.

➤ Тот будет человечен, кто сможет воплотить повсюду в Поднебесной пять достоинств: почтительность, великодушие, правдивость, сметливость, доброта. Почтительность не навлекает унижений, великодушие покоряет всех, правдивость вызывает у людей доверие, сметливость позволяет достигать успеха, а доброта дает возможность повелевать людьми.

➤ Казнить, тех, кого не наставляли, значит быть жестоким; требовать исполнения, не предупредив заранее, значит проявлять насилие; медлить с приказом и при этом добиваться срочности, значит наносить ущерб; и в любом случае скупиться при выдаче, оделяя чем-либо людей, значит поступать казенно.

➤ Не зная ритуала, не сможешь утвердиться.

➤ Когда не можешь сам себя исправить, то как же будешь исправлять других?

Изречения великого философа, касающиеся этических норм общения, не потеряли актуальности и в наши дни.

Как и на Востоке, в Западной Европе древних времен уделяется большое внимание необходимости учета этических норм и ценностей в деловом общении, постоянно подчеркивается их влияние на эффективность ведения дел. Так, уже Сократ (470-399 до н.э.) говорит о том, что кто умеет обходиться с людьми, тот хорошо ведет и частные и общие дела, а кто не умеет, тот и здесь и там делает ошибки.

Однако *в отличие от восточной, западноевропейская культурная традиция более прагматична*. Экономический, материальный интерес выдвигается здесь на первый план, вместе с этим большое внимание уделяется статусному характеру общения. При этом статус начальника рассматривается как более привилегированный, нежели подчиненного. Отсюда и этические нормы, такие, как справедливость, добро, благо и т.д., наполняются экономическим содержанием и приобретают также статусный характер. В этой связи Аристотель пишет: «Если исполняющий должность начальника нанес удар, то ответный удар наносить не следует, а если удар нанесен начальнику, то в ответ следует не только ударить, но и подвергнуть каре». Важно отметить, что Аристотель уже совершенно определенно утверждает, что *в основе делового общения лежит «потребность, которая все связывает вместе»*. При этом имеется в виду, прежде всего, экономическая потребность и экономический интерес, которые обуславливают экономический обмен между врачом, земледельцем, ремесленником, ткачом, строителем и т.д.

Соответственно этому и критерий нравственности в деловом общении перемещается в экономическую сферу. Так основным критерием справедливости в деловом общении, по Аристотелю, является принцип «пропорционального равенства», согласно которому «понесший большие труды получает много, а понесший малые — мало». Эта характеристика делового общения, когда *на первый план выдвигается экономический интерес, материальный результат, прибыль как концентрированный критерий человеческой деятельности и общения, становится доминирующей и всеохватывающей с развитием капитализма*. Конечным критерием справедливости или несправедливости становится *умение успешно вести дело, деловой прагматизм*. Этика бизнеса, этика рыночных отношений окончательно выдвигается на первый план и оставляет за собой все общечеловеческие, в том числе и религиозные ценности. Хотя окончательно избавиться от них она, конечно, не может.

Человек с «рыночным характером» (по определению Эриха Фромма) постоянно находится в состоянии противоречия, характеризуется раздвоенным сознанием. С одной стороны, вступая в деловое общение, он вынужден руководствоваться нормами морали, выработанными рынком, заботой о

максимизации прибыли любыми средствами. С другой стороны, в качестве личности, живущей в обществе и конкретной социальной среде, он несет социальную ответственность перед ними и не может не учитывать общечеловеческие нормы морали и порядочности. С одной стороны, существующая рыночная реальность диктует ему поведение по принципу «не обманешь — не проживешь», «не подмажешь — не поедешь», «не пойманный — не вор», а с другой стороны, моральный долг требует от него выполнения таких заповедей, как «не кради», «не обмани», «возлюби ближнего, как самого себя». Таким образом, это реальное противоречие нравственного сознания личности, изначально присущее ей в условиях развитых рыночных отношений.

Попытка преодоления указанного противоречия нравственного сознания была предпринята в рамках протестантизма в период Реформации в XVI—XVII вв. *Протестантизм внес много положительного в этику делового общения и достиг известных успехов в ее утверждении.* С точки зрения протестантизма, верующие миряне должны относиться к делу с теми же этическими нормами и энергией, как они относятся к служению Богу. Само дело, профессия рассматривается как Божье призвание и святое дело. Поэтому и получение прибыли в этике протестантизма также считается богоугодным делом. При этом существует очень важное условие: оно должно быть полезным ближним и совершаться с соблюдением этических норм делового общения и поведения в бизнесе. Такими моральными нормами являются следующие: честность, правдивость, обязательность, трудолюбие, справедливость, соблюдение обещаний и договоров.

Этика протестантизма и ее влияние на развитие капиталистического предпринимательства исследованы Максом Вебером в работе «Протестантская этика и дух капитализма». Под «духом капитализма» он имеет в виду «строй мышления, для которого характерно систематическое стремление к законной прибыли в рамках своей профессии». Основной смысл и сущность идеи, которая «служила этической основой и опорой жизненного поведения предпринимателей нового стиля» является, по М.Веберу, то, что «деятельность, направленная внешне только на получение прибыли, стала подводиться под категорию «призвания», по отношению к которому индивид ощущает известное обязательство».

Протестантская этика как раз и предполагает, что в основу отношения к делу должна быть положена идея профессионального призвания, отказ во имя достижения успехов в своей профессии от многих других занятий. Эта идея, таким образом, предполагает значительный аскетизм в поведении и общении человека. Этот компонент духовной культуры и делового общения возник из духа христианской аскезы, требовавшей строго следовать правилам и морали своей веры.

Данная предпосылка успеха необходима и сегодня. Но, как замечает М.Вебер, различие состоит в том, что пуританин хотел быть профессионалом, мы же сегодня должны быть таковыми. Пуританин делал свое дело и вступал в деловое общение на

основе своих собственных, внутренне ему присущих этических убеждений и ценностей. Мы же сегодня вступаем в деловое общение, отодвинув в сторону нравственные, в том числе христианские, идеалы, которым на каждом шагу противоречат цели и характер деятельности и делового общения. Такой ход событий предвидел М.Вебер, который писал, что по мере того, как ценности протестантской этики начали преобразовывать мир внешние мирские блага все сильнее подчиняли себе людей и завоевали, наконец, такую власть, которой не знала вся предшествующая история человечества. В настоящее время, по его словам, дух аскезы ушел из «мирской оболочки». Победивший капитализм перестал нуждаться в христианской опоре, в протестантской этике.

Наиболее пессимистические прогнозы, сделанные М.Вебером в начале века, были подтверждены и углублены такими блестящими исследователями капитализма, как Карен Хорни, Эрих Фромм и др. В их работах убедительно показано, что современный «развитой капитализм» (Э. Фромм) на каждом шагу порождает человека с «рыночным характером», главная цель которого в деловом общении состоит в том, чтобы подороже себя продать. Все высокие нравственные принципы и ценности, в том числе и христианские, сразу же забываются, как только речь заходит о прибыли.

Противоречие между общечеловеческой этикой и бизнесом, должным и сущим весьма остро проявляется и сегодня в деловом общении, причем на самых разных его уровнях: как между организацией и социальной средой, так и внутри самой организации. Между управляющими, предпринимателями и вообще деловыми людьми по отношению к указанному противоречию существуют две основные позиции.

Лица, занимающие первую позицию, считающие себя прагматиками полагают, что в деловом общении и вообще в бизнесе этика сама по себе не нужна. Единственная обязанность управляющего корпорацией, работающего по найму у владельца бизнеса, — любыми доступными средствами максимизировать прибыль, «делать как можно больше денег», всячески приспособившись к нормам общества, воплощенным в законах и этических традициях. С этой позиции, которую можно назвать «деловой макиавеллизм», этические нормы и сам язык этики рассматриваются как помеха в деловом общении. В нем стараются избегать разговоров о морали, этических идеалах, долге и социальных обязанностях, поскольку в результате появляются «излишние», «не относящиеся к делу» проблемы, касающиеся моральной и социальной ответственности.

Крайним случаем неэтичного поведения бизнесменов, руководителей предприятий является нарушение закона. Но неэтичным поведением следует также считать различного рода действия компаний, не предпринимающих надлежащих мер для устранения дефектов в своей продукции, которые могут привести к вредным последствиям для населения.

Представители делового прагматизма подчас используют негодные средства для достижения своих целей, такие, как взятки, подкуп и т.д. Но помимо этого и сами цели делового общения могут носить неэтический характер. При этом общение может рассматриваться неэтичным не потому, что оно противозаконно, а вследствие несовместимости целей делового общения с моральными ценностями. Примером может служить заключение сделок, контрактов на постройку экологически вредных предприятий.

Вторая позиция по отношению к противоречию между этикой и бизнесом состоит в том, что соблюдение этических норм в деловом общении признается важным не только с точки зрения ответственности бизнесменов перед обществом и самими собой, но и необходимым для эффективности производства. В этом случае этика рассматривается не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как средство (инструмент), помогающее увеличить рентабельность, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения.

7.2. Общие этические принципы делового общения

Общий нравственный принцип человеческого общения содержится в категорическом императиве И.Канта: "Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства". Применительно к деловому общению основной этический принцип можно сформулировать таким образом: в деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, поступай так, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию интересов всех сторон.

Таким образом, *в основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация, интересов.* Естественно, если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей. Поэтому деловое общение должно постоянно проверяться этической рефлексией, оправдывающей мотивы вступления в него. При этом сделать этически правильный выбор и принять индивидуальное решение часто дело совсем непростое.

Несмотря на всю проблематичность и трудность выбора нравственной позиции, в деловом общении имеется ряд таких положений, следуя которым можно в значительной степени облегчить деловое общение, повысить его эффективность и избежать промахов в процессе взаимодействия с другими людьми в бизнесе. Помните, что:

- в морали нет абсолютной истины и высшего судьи среди людей;
- когда речь идет об этических промахах других, не следует делать из «моральных мух» «моральных слонов». Когда речь идет о промахах своих, следует поступать наоборот;

- в морали следует хвалить других, а предъявлять претензии к себе;
- нравственное отношение окружающих к нам зависит в конечном счете только от нас самих;
- когда речь идет о практическом утверждении норм морали, основной императив поведения — «начни с себя».

Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения: *«Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам»*. Это правило применимо и к деловому общению, но по отношению к отдельным его видам: *«сверху-вниз»* (руководитель-подчиненный), *«снизу-вверх»* (подчиненный-руководитель), *«по горизонтали»* (сотрудник-сотрудник) требует конкретизации.

В деловом общении «сверху-вниз», т.е. в отношении руководителя к подчиненному золотое правило этики можно сформулировать следующим образом: *"Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель"*. Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными. Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне *формируются* в первую очередь *нравственные эталоны и образцы поведения*. Отметим некоторые из них.

- *Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными 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, каким он есть.

- *При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю 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 и поступает неэтично.

- *Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам*. Соберите всю информацию 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 чувства человека.

- *Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.* Тогда, когда это уместно, используйте прием "бутерброда" — спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.

- *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.

- *Не обрастайте любимчиками.* Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками.

- *Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.*

- *Соблюдайте принцип распределительной справедливости:* чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

- *Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут, главным образом, благодаря успехам самого руководителя.*

- *Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства.* Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.

- *Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.*

- *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.

- *Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными.* Они ответят вам тем же.

- *Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая, прежде всего, два фактора: 1) ситуацию, наличие времени для нюансов, 2) личность подчиненного — кто перед вами, добросовестный 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.

Формами распоряжения могут быть: приказ, просьба, запрос и так называемый «доброволец». *Приказ.* Чаще всего следует использовать в чрезвычайной ситуации, а также в отношении недобросовестных сотрудников. *Просьба.* Используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношение между руководителем и подчиненным основано на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотруднику высказать свое мнение на проблему в том случае, если она по каким-либо причинам не может быть решена. А если соответствующим образом произнести фразу, то у сотрудника не возникнет никакого сомнения, что это приказ.

В деловом общении «снизу-вверх», т.е. в отношении подчиненного к своему начальнику, общее этическое правило поведения можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные».

Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать своим союзником, но можно и настроить его против себя, сделать своим недоброжелателем.

Этические нормы и принципы, которые можно использовать в деловом общении с руководителем.

- *Помогайте руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочению справедливых отношений.* Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.

- *Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им.* Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо.

- *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 свое решение.

- *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 преданы 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.

Общий этический принцип общения «но горизонтально», 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. В рассматриваемом

случае участники делового общения должны чувствовать себя равными по отношению друг к другу.

Принципы этики делового общения между коллегами.

- Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.

- 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 это сами.

- 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 свою значимость 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 равно 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 в глаза.

- Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей'.

7.3 Деловой этикет и его правила

Этикет (от франц. etiquette) означает установленный порядок поведения где-либо. Это наиболее общее определение этикета.

Этикет — явление историческое. Правила поведения людей изменялись с изменениями условий жизни общества, конкретной социальной среды. Этикет возник в период зарождения абсолютных монархий. Придерживаться определенных правил поведения, церемониала было необходимо для возвеличивания царственных особ: императоров, королей, царей, князей, принцев, герцогов и т.п., для закрепления иерархии внутри самого классового общества. От знания этикета, выполнения его правил часто зависела не только карьера, но и жизнь человека. Так было в Древнем Египте, Китае, Риме, Золотой Орде. Нарушение этикета приводило к вражде между племенами, народами и даже к войнам.

Этикет всегда выполнял и выполняет определенные функции. Например, разделение по чинам, сословиям, знатности рода, званиям, имущественному положению. Особенно строго соблюдались и соблюдаются правила этикета в странах Дальнего и Ближнего Востока.

Деловой этикет — это установленные правила и порядок поведения в деловой сфере. Главная особенность делового этикета — приоритет субординации над гендерными и возрастными различиями сотрудников. *Субординация* — это подчинение в соответствии с иерархическим построением организации и местом в нем определенного руководителя и сотрудника.

Деловой этикет — важная сторона морали профессионального поведения делового человека, предпринимателя. Знание его — необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать.

Деловой этикет — результат длительного отбора правил и форм наиболее целесообразного поведения, которое способствовало успеху в деловых отношениях.

Несоблюдение или незнание делового этикета часто становится камнем преткновения, заслоном в ведении успешных переговоров, продвижении своей компании и продукта на рынке, выстраивании карьеры.

Принципы делового этикета:

- *здоровый смысл.* Именно здравый смысл подсказывает, что деловой этикет направлен на организацию и поддержание порядка, экономию времени и другие разумные цели.

- *Свобода.* Несмотря на то, что правила и нормы делового этикета существуют и исполняются, однако они не должны препятствовать свободе выбора партнеров по бизнесу, свободе подбора методов исполнения договоренностей между сторонами.

- *Этичность.* Деловой этикет ориентирован на добро и по своей сути обязан быть моральным.

- *Удобство.* Нормы и правила делового этикета предполагают удобства для партнеров по бизнесу; они не должны сковывать деловых людей, мешать развитию деловых отношений.

Правила делового этикета

Время – деньги. Пунктуальность, уважение к своему и чужому времени основа основ в деловом мире. Можно быть ярким харизматичным презентатором, великолепным переговорщиком, профессиональным управленцем, но постоянно опаздывать, воровать чужое время, тратить жизнь на ожидания, пустопорожнюю болтовню не по делу. Вряд ли при таком раскладе получится построить долгосрочное сотрудничество: *непунктуальных людей в деловом мире не уважают.*

Соблюдение дресс-кода. Первое впечатление о человеке легко сложить по его внешнему виду: деловой костюм, аккуратная прическа, гармонично подобранные аксессуары. Внешний вид определяет статус и положение в обществе, может рассказать о характере и внутреннем мире человеке гораздо больше, чем его слова. Информацию несет не только речь, но и одежда, прическа, детали туалета. Вызов и провокация во внешнем облике – протест против общества, его законов и устоев.

Грамотная речь, деловой стиль письма. Внешний вид расскажет о человеке многое, однако его умение общаться может заставить забыть собеседника, как и во что тот одет. Структурированная деловая речь по существу, без «воды», без лирических отступлений – дар делового человека. Использование слов-паразитов, вводных слов, повторов, кривляния, искажение голоса, пародийность в деловом мире - табу.

Уважение собеседника, партнера, клиента. Эгоистичного, думающего только о себе, своей выгоде и доходе человека не уважают ни в деловом мире, ни в его собственной компании. Клерк, захлопнувший дверь перед носом клиента, обратившегося к нему в конце рабочего дня или перед обедом. Сотрудник, громко разговаривающий по телефону в кабинете, где работают его коллеги. Руководитель, не умеющий выслушать своих подчиненных. Директор, употребляющий крепкие слова и выражения в отношении окружающих. Все эти психологические портреты персонажей, не владеющих деловым этикетом, людей, неспособных понять другого, услышать его, помочь, решить возникшую проблему. Умение уважать чужое мнение – важный компонент делового этикета.

Умение слушать и слышать оппонента. Редчайший дар, данный от природы: умение услышать другого, понять его. В бизнесе этот дар приносит миллионы, у него есть точное определение – *слух на деньги.* Каждый клиент, сотрудник и партнер по бизнесу обязательно расскажет о том, что ему нужно, что его мучает, в чем ему нужна помощь. Важно лишь уметь услышать и сделать встречное предложение. В деловом мире этот навык важен еще и потому, что помогает сберечь время, которое дороже денег, поскольку его нельзя накопить.

На работе – работать! Если сделать фотографию рабочего дня большинства сотрудников офисов и предприятий, картина будет весьма удручающей. Восемьдесят процентов рабочего времени уходит на сплетни, перекуры, чаепития, посещение социальных сетей, решение личных дел. И лишь двадцать процентов – на ту самую работу, за которую платят зарплату. Сотрудник, который приносит

компании прибыль, быстро делает головокружительную карьеру. Секрет его успеха прост: 80% рабочего времени он работает, пока другие «отдыхают».

Взаимоотношения начальник-подчиненный. Согласно правилам делового этикета руководитель ко всем сотрудникам должен относиться ровно, одинаково, соблюдая при этом разумную дистанцию. Замечания подчиненным всегда нужно делать с глазу на глаз, показательную публичную «порку» логично организовывать после того, как сотрудник не отреагировал на порицание начальника. Отдавать приказы, давать устные задания начальнику нужно четко, конкретно, получать обратную связь, контролировать процесс, проводить анализ эффективности исполнения. Подчиненный должен выполнять приказы и распоряжения руководителя, при этом имеет право высказать собственную точку зрения, дать совет по улучшению решения того или иного вопроса.

Отношения в коллективе между сотрудниками. Микроклимат в коллективе во многом зависит от того, какие отношения сложились в организации между коллегами. Ровные, доброжелательные, уважительные отношения – основа здорового коллектива. Если кто-то из сослуживцев допускает промах или ошибку, коллегам важно научиться его не высмеивать, а корректно указать на недостатки в работе, предложить свою помощь. Служебные романы, взаимная ненависть, холодная война, серые кардиналы и офисный планктон, козни друг против друга – злые силы, мешающие рабочей обстановке и решению главных задач коллектива.

Рабочий стол как зеркало внутреннего мира. Порядок на рабочем столе – порядок в голове. Этот старый постулат золотыми буквами нужно высечь на дверях любого делового кабинета.

Телефонный этикет. Деловое общение невозможно без телефонных переговоров, этика в данном случае помогает быстро наладить отношения и достойно провести переговоры. Многие партнеры по бизнесу, клиенты судят о компании по телефонным беседам и ответам сотрудников по телефону. К телефонному диалогу нужно готовиться заранее: подготовить вопросы, которые необходимо задать собеседнику, уточнить время, имена и даты, которые могут понадобиться в разговоре. Личные звонки в рабочее время допускаются лишь в случае крайней необходимости. Пустой треп по телефону мешает коллегам, отвлекает внимание сотрудников и формирует имидж несерьезного пустого человека. Среди 15 главных причин потерь рабочего времени американский менеджер А.Маккензи на первое место ставит телефонные разговоры.

Этикет общения в сети интернете. Без интернета ни одно предприятие существовать сегодня не может. Умение общаться в переписке по электронной почте, комментировать деловые статьи и отвечать на просьбы и заявки клиентов на сайте компании показывает деловой уровень сотрудника. Каждое обращение должно быть именованным, личным, письмо необходимо подписывать именем

исполнителя, давать полные контактные данные – наименование компании, почтовый адрес, телефон, адрес корпоративного сайта, режим работы предприятия.

Прием делегаций. Протокольный прием делегаций – отдельная часть делового этикета, включающая длинный перечень действий по встрече, размещению, представлению, знакомству членов делегации с представителями принимающей стороны. Протокол ведения деловой встречи, вручение подарков, деловых сувениров, цветов, презентация компании и продукта, поведение на фуршете или банкете – все эти вопросы скрупулезно описаны в книгах по деловому протоколу. При встрече иностранных делегаций к общепринятому своду деловых правил присоединяются особенности национального этикета.

Деловые переговоры. Одно из важнейших правил делового этикета – умение вести грамотные переговоры, доводить их до конкретного результата. Чтобы переговоры прошли на высоком уровне, нужно перед их началом определить четкие цели, составить точный план, выбрать удобное время и место для обеих сторон. На первом этапе переговоров необходимо завладеть вниманием собеседника, создавая доверительную атмосферу. В ходе беседы нужно отмечать для себя этапы прохождения переговоров и завершить их сразу после того, как намеченная цель будет достигнута. Все результаты переговоров должны быть зафиксированы и проанализированы.

Деловые жесты. Жесты, манеры, мимика могут рассказать о человеке больше слов. Движения сотрудника в рабочее время должны быть энергичными, не вялыми, не замедленными. Походка – уверенной, при этом размахивать руками и делать очень крупные шаги не рекомендуется. Прямая осанка, уверенный взгляд, отсутствие суеты в движениях – признаки человека дела. Рукопожатие – единственный тактильный жест прикосновения к собеседнику, который разрешен в деловой среде. Похлопывания по плечу, жаркие объятия, поцелуи и другие жесты дружелюбия возможны лишь среди очень близких партнеров и родственников. При рукопожатии рука не должна быть апатичной, влажной или холодной. Долго трясти или сильно сжимать поданную руку собеседника не принято.

Современные реалии обуславливают выделение таких *правил электронного этикета, нарушение которых может вести к серьезным проблемам.* К таким правилам относятся:

- *никогда не говорите о финансах* (а также личных проблемах и здоровье) по мобильному телефону на публике;
- *никогда не спорьте и не ругайтесь по мобильному телефону*, особенно в присутствии других людей;
- *никогда не отдавайте кому-либо свой мобильный телефон.* Это можно делать только в случае крайней необходимости и если вы хорошо знаете человека;
- *никогда не пишите в своем письме того, что вы не можете сказать своим коллегам лично.* (У руководства компаний есть приоритетный доступ к электронным

письмам, отправленным сотрудниками, поэтому ни одно из ваших писем не может считаться конфиденциальным);

- *никогда не откровенничайте в переписке и социальных сетях, так как в интернете нет никакой сугубо личной информации;*

- *никогда не сомневайтесь в том, что даже если вы пишете посты или оставляете комментарии под вымышленным именем, всегда можно вычислить настоящего автора;*

- *обязательно относитесь к электронной почте компании как к общедоступной, а не как к личной;*

- *обязательно сначала прочтите и проверьте ваше письмо и только потом вводите адрес получателя;*

- *обязательно помните, что тайны переписки не существует: блок с фамилией и контактной информацией может прочесть любой;*

- *никогда не посылайте оскорбительных и вызывающих писем и не отвечайте на подобные письма, присланные вам;*

- *никогда не пересылайте далее конфиденциальное письмо, адресованное вам. Не пересылайте письмо кому-либо, не уведомив об этом отправителя;*

- *никогда не злоупотребляйте скрытыми копиями в надежде сохранить в тайне весь список получателей;*

- *обязательно перед тем как нажать на кнопку «Отправить», проверьте адрес. Письмо, отправленное не тому человеку, – самая распространенная ошибка. Извинитесь, если отправили письмо по ошибке;*

- *обязательно помните о том, что ваши электронные письма могут быть отправлены другим адресатам без вашего ведома. Поэтому будьте тактичны и избегайте рискованных шуток и замечаний, которые могут отразиться на имидже вашей компании;*

- *обязательно помните о том, что любой человек с мобильным телефоном может записать то, что вы в данный момент говорите, сделать ваше фото или послать сообщение о том, где вы находитесь.*

ТЕМА 8. ВЕРБАЛЬНЫЕ И НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

8.1. Вербальные средства делового общения

К вербальным средствам делового общения относятся письменная и устная речь, слушание и чтение. Устная и письменная речь участвуют в производстве текста (процесс передачи информации), а слушание и чтение – в восприятии текста, заложенной в нем информации.

В деловом общении большую часть времени занимает процесс слушания (40%), ему уступает говорение (чуть больше 35%), письменное выражение (9%), прочтение (16%).

Речь – процесс общения посредством языка. В речи реализуется и через нее посредством высказываний выполняет свою коммуникативную функцию язык.

Язык определяют как систему знаков, функционирующих в качестве средства общения и орудия мысли. Язык выступает в качестве инструмента опосредующего речь.

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

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

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

К основным функциям языка в процессе коммуникации относятся:

- коммуникативная (функция обмена информацией);
- конструктивная (формулирование мыслей);
- аппелятивная (воздействие на адресата);
- эмотивная (непосредственная эмоциональная реакция на ситуацию);
- фатическая (обмен ритуальными (этикетными) формулами);
- метаязыковая (функция толкования. Используется при необходимости проверить, пользуются ли собеседники одним и тем же кодом).

Функцию, которую выполняет язык в процессе коммуникации, определяет вид высказывания и отбор слов. *В зависимости от целей, которые преследуют участники коммуникации, выделяют следующие типы высказываний: сообщение, мнение, суждение, рекомендация, совет, критическое замечание, комплимент, предложение, вывод, резюме, вопрос, ответ.*

Современный литературный язык представляет собой систему стилей:

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

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

стиля: точность; предписывающий характер; обезличенность; стандартность; тенденция к стереотипу;

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

Речь делится на внешнюю и внутреннюю. Внутренняя речь понимается как общение человека с самим собой. Такое общение не является коммуникацией, так как не происходит обмена информацией. *Внешняя речь включает в себя диалог, монолог, устную и письменную речь. Проблема диалога является основной для изучения процесса коммуникации.*

Устная речь остается самым распространенным и необходимым атрибутом коммуникативной деятельности человека, она неразрывно связана с мышлением и служит средством хранения и передачи информации, управления человеческим поведением. Говорящий воплощает свой замысел сообщения в систему языковых символов, кодируя его в соответствии со своими интересами и возможностями. Слушающий должен воспринять смысл сообщения, т.е. раскодировать, оценить и адекватно отреагировать. Это взаимодействие определяет дальнейший ход общения, принимаемые меры и последствия. Подобный механизм восприятия информации сопровождает и письменное общение.

Письменной речью пользуются реже, чем устной. Но письменное сообщение имеет ключевое преимущество перед устным: его можно обдумать и вовремя внести коррективы. Деловое письмо имеет свою особую стилистику: официально-деловая речь несет на себе окраску долженствования, носит безличный характер, она стандартизирована, точна, не допускает инотолкований, не содержит засоряющих и отвлекающих слов, ей не свойственны рассуждение, повествование.

В процессе коммуникации могут возникнуть коммуникативные барьеры:

- *Логический барьер* – возникает у партнеров с неодинаковым видом мышления. В зависимости от того, какие виды и формы мышления преобладают в интеллекте каждого партнера, они общаются на уровне понимания или непонимания.

- *Стилистический барьер* – несоответствие формы представления информации ее содержанию. Возникает при неправильной организации сообщения. Сообщение должно быть построено: от внимания к интересу; от интереса к основным положениям; от основных положений к возражениям и вопросам, ответам, выводам, резюмированию.

- *Семантический (смысловой) барьер* – возникает при несоответствии лингвистического словаря со смысловой информацией, а также из-за различий в речевом поведении представителей разных культур.

- *Фонетический барьер* – препятствия, создаваемые особенностями речи говорящего (дикция, интонация, логические ударения и т.д.). Надо говорить четко, внятно, достаточно громко.

В структуру речевого общения входят:

1. *Значение и смысл слов, фраз.* («Разум человека проявляется в ясности его речи», — отмечали еще древние ораторы.) Играет важную роль точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонации.

2. *Речевые звуковые явления:* темп речи (быстрый, средний, замедленный), модуляция высоты голоса (плавная, резкая), тональность голоса (высокая, низкая), ритм (равномерный, прерывистый), тембр (раскатистый, хриплый, скрипучий), интонация, дикция. Наблюдения показывают, что наиболее привлекательной в общении является плавная, спокойная, размеренная манера речи.

3. *Выразительные качества голоса.* Это характерные специфические звуки, возникающие при общении: смех, хмыканье, плач, шепот, вздохи и др.; разделительные звуки: кашель; нулевые звуки: паузы, а также звуки назализации: «хм-хм», «э-э-э» и др.

Правила успешной вербальной коммуникации Г.Бройнига (Бройниг Г., 1996).

1. *Понимание вашего высказывания связано с конструкцией предложения.* Длинные предложения затрудняют понимание, так как сложны и грамматически не ясны. Для их понимания партнеру нужны большие сосредоточенность и внимание. Кроме того они затрудняют понимание вопроса, смысл часто теряется в придаточных предложениях.

2. *Короткие предложения (8 – 15 слов) состоят из законченных мыслей.* Это точные и действенные высказывания. Запятые и союзы, такие, как «и», «так как», «что», «но», «потому что» и другие, не используются. Короткие предложения всегда наглядны.

3. *Голос является самым сильным инструментом убеждения.* Выразительность голоса воспринимается партнером не столько разумом, сколько чувством. Ваш голос вызывает симпатию или антипатию. Монотонность речи часто является причиной неудачи в деловой коммуникации.

4. *Паузы прерывают поток речи.* Они также выполняют психологические функции: усиливают внимание, успокаивают, подчеркивают сказанное и помогают сделать передышку.

5. *Качество и количество словаря усиливают влияние высказывания.* Пассивный словарь (слова, которые может использовать на память) состоит в зависимости от уровня образования из 30 000 – 50 000 слов. Активный словарь (слова, которыми пользуются при спонтанной речи) состоит из 3 000 – 12 000 слов.

6. *Рекомендуется чаще использовать в речи глаголы, а не существительные.* Глаголы придают высказыванию наглядность, а существительные большей частью – смысловое значение, к тому же оно обычно бывает абстрактным. Под словами «школа», «перо», «дом», «машина» каждый может себе представить соответствующий предмет с конкретными индивидуальными отличиями. Использование же глаголов помогает формировать из неясного представления конкретную картину. Обходитесь по возможности без прилагательных – они слишком личные.

7. *Глагол становится более живым, если вы в своем высказывании используете его активную форму, а не пассивную.* Например: «Я пригласил его», а не «Он был мною приглашен». Пассив воздействует безлично, создает дистанцию между партнерами и несет минимальную эмоциональную нагрузку.

8. *Дистанционно и безлично действует формулировка* типа «Согласно этому можно понять, что...», а также высказывания, содержащие большие числа. Сослагательное наклонение – «Я бы сказал...», «Я бы полагал...», «Я имел бы (был бы)...», «Я должен бы...» - не выражает решительного поступка, а скорее создает дистанцию между собеседниками.

9. *Серьезная проблема возникает тогда, когда партнер не до конца понимает или иначе истолковывает смысл слова или высказывания, который вы в них вкладываете.* Значение сказанного слова партнер либо расширяет, либо сужает. Чем абстрактнее понятие, тем многозначнее его можно интерпретировать. Часто нужно уже в самом начале разговора разъяснить понятие, сообщив партнеру, что вы конкретно понимаете под ним.

8.2. Невербальные средства делового общения

Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 80% коммуникаций осуществляется за счет невербальных средств выражения и только 20—40% информации передается с помощью вербальных. Эти данные заставляют нас задуматься над значением невербального общения для взаимопонимания людей, обратить особое внимание на значение жестов и мимики человека, а также порождают желание овладеть искусством толкования этого особого языка, на котором мы все разговариваем, даже не осознавая этого (Бороздина Г.М., 2006).

Невербальные средства общения можно определить как внеязыковые формы и способы передачи информации.

К невербальным средствам делового общения, как уже отмечалось, относятся образные (неязыковые) системы деловой коммуникации, которые включают в себя сигналы:

- *кинестические* (мимику, жесты, походку, позу, взгляд),
- *такесические* (телесные контакты: похлопывания, рукопожатия),

- *проксемические* (дистанция между деловыми партнерами и угол ориентации по отношению друг к другу).

Невербальные средства, таким образом, вплетаются в канву межличностного общения деловых партнеров и фактически служат его естественным фоном и дополнением речевой (вербальной) коммуникации. Через систему невербальных сигналов транслируется информация об эмоциях и чувствах деловых партнеров, их эмоциональных реакциях и эмоциональных состояниях.

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 прикосновения в ситуации общения: рукопожатие, поцелуи, дотрагивание, поглаживание, отталкивание и пр.

3. *Проксемика* исследует расположение людей в пространстве при общении; выделяют следующие зоны дистанции в человеческом контакте:

Классификация невербальных средств общения:

- *экспрессивно – выразительные средства* – это может быть мимика, жесты, движение тела и другие техники жестовой коммуникации;

- *визуальные средства* – взгляд человека, его направление и длительность;

- *тактильные средства* – к ним относится тактильный контакт, прикосновение рукой, поцелуй, толчок;

- *пространственные средства* – это движение собеседника в пространстве, его размещение относительно других людей и объектов, соблюдение дистанции и ориентация;

Невербальные средства общения выполняют следующие основные функции:

- помогают понять свое или чужое поведение, являются ориентиром в социальной жизни человека;

- являются средством выражения психического состояния человека;

- необходимы для взаимодействия между людьми, выражения отношения друг к другу, помогают решить и истолковать деловые или бытовые ситуации;

- помогают придать эмоциональную окраску разговору, усилить эффект от произнесенной речи;

- являются показателем статуса человека, показывает его роль в обществе;

- помогают в создании психологического портрета и образа собеседника.

Большинство людей уделяют невербальным средствам коммуникации недостаточно внимания. При разговоре отношение к собеседнику складывается на интуитивном уровне, поэтому во время разговора может появиться дискомфорт или чувство тревоги. Некоторые люди расценивают это как интуицию, хотя на самом деле такие сигналы нам посылает мозг, когда наблюдает не соответствие произносимой речи с невербальными проявлениями.

Понимать невербальные средства общения на практике необходимо по ряду причин:

- устная речь человека передает только конкретные знания. Для выражения эмоционального состояния этого мало. Поэтому *психологическое состояние человека, испытываемые эмоции и чувства передаются только при помощи невербального общения;*

- *особенностью невербального языка является то, что его проявление чаще обусловлено импульсами нашего подсознания, и отсутствие возможности подделать эти импульсы позволяет нам доверять этому языку больше, чем обычному, вербальному каналу общения.* Давно известно, что соврать может скорее язык, чем тело, поэтому психологи и психоаналитики обращают внимание на бессознательные движения при работе с пациентами;

- *успех любого делового контакта в значительной мере зависит от умения устанавливать доверительный контакт с собеседником, а такой контакт зависит не столько от того, что вы говорите, сколько от того, как вы себя держите.* Именно поэтому особое внимание следует обращать на манеру, позы и мимику собеседника, а также на то, как он жестикулирует;

- *понимание языка мимики и жестов позволяет более точно определить позицию собеседника.* Читая жесты, вы осуществляете обратную связь, которая играет определяющую роль в целостном процессе делового взаимодействия, а совокупность жестов является важной составной частью такой связи. Вы сможете понять, как встречено то, что вы говорите, — с одобрением или враждебно, открыт собеседник или замкнут, занят самоконтролем или скучает;

- *знание языка жестов и телодвижений позволяет не только лучше понимать собеседника, но и (что более важно) предвидеть, какое впечатление произвело на него услышанное еще до того, как он выскажется по данному поводу.* Другими словами, такой бессловесный язык может предупредить вас о том, следует ли изменить свое поведение или сделать что-то другое, чтобы достичь нужного результата.

Все это позволяет сделать вывод о том, что если вы желаете достигнуть определенных результатов во взаимоотношениях с партнерами, собеседниками или просто коллегами, то вам необходимо овладеть хотя бы азами невербального, т.е. бессловесного общения.

В качестве примера рассмотрим некоторые элементы невербальной коммуникации, на которые следует обращать внимание в процессе делового общения.

1. Жесты. Язык жестов является самым старым методом общения людей и представляет собой движение рук и головы. Жесты могут быть произвольными и непроизвольными. К произвольным относится сознательное движение рук, а к непроизвольным – рефлекторные или врожденные. Эти жесты выполняют функции

замены или дополнения разговорной речи или подчеркивают сказанное собеседнику.

Одни и те же жесты отличаются по смыслу в зависимости от культуры. Желание донести информацию как можно быстрее, а также повышенное эмоциональное состояние человека ведет к активной жестикуляции при разговоре.

Жестикуляция может быть:

- *описательной* — жесты обретают смысл только во время взаимодействия речи и движения;

- *модальной* – жесты дают оценку и выражают отношение к происходящим событиям. Это одобряющие жесты, доверительные или протестующие;

- *коммуникативной* – сюда относятся жесты, используемые при приветствии, прощание, для обращения внимания окружающих, для отрицания чего-либо.

Примеры жестов на практике:

- *касание уха во время разговора* – означает не желание слушать собеседника, такое поведение может, быть следствием скуки или не согласием со сказанным;

- человек, говорящий доверительно, скорее всего не сделает жестов рукой у лица типа *прикрывания рта, почесывания носа или головы* и т.п.;

- одним из многих жестов, выражающих открытость партнера по общению, являются *открытые руки*. Часто они сопровождаются поднятием плеч, ладони открыты вперед. Когда ребенок обманывает или что-то скрывает, то прячет ладони за спину. Взрослый человек в подобной ситуации обычно прячет свои ладони в карманах или под скрещенными руками. Поэтому бизнесменам следует обращать внимание на ладони клиента, когда он объясняет причину, по которой не может заключить сделку. Правдивая причина высказывается при открытых ладонях. Открытая кверху ладонь используется как жест, выражающий покладистость и не несущий в себе ничего угрожающего. Человек, к которому обращаются с просьбой, в этом случае не чувствует никакого давления в этой просьбе и скорее всего ее выполнит;

- *машинальное рисование на бумаге* ручкой или пальцем по столу человеком с абстрактным мышлением означает, что его интерес к разговору снижается;

- жестами, выражающими отрицание, несогласие, являются также *скрещенные ноги, отклонение тела назад, сложенные руки, поворачивание тела в сторону, потерание носа, собирание пылинок с одежды;*

- *люди, скрестившие ноги*, — это те, кто оказывает наибольшее соперничество, и поэтому они требуют усиленного внимания. Если же при этом *скрещены и руки* — это действительный противник, проявляющий упрямство;

- *приоткрытый рот* – трактуется как сдерживание мыслей, когда человеку есть что сказать, но он не знает, стоит ли это делать;

- если собеседнику некомфортно, он испытывает эмоциональное напряжение при общении или разговору по телефону, он *трогает шею, одежду, крутит в руке мелкие предметы, кольца на руке.*

2. *Мимика.* Мимика в невербальной коммуникации используется для передачи чувств и представляет движение лицевых мышц. Проводимые тесты на практике показали, что отсутствие эмоций на лице во время разговора ведет к потере 15% произносимой информации. Главную мимическую роль выполняют губы и брови человека. Для выражения гнева, отвращения, радости, страха, печали, удивления мышцы лица действуют слаженно и целостно.

3. *Визуальные средства коммуникации.* Визуальные взаимодействия между людьми играют важную роль во время передачи информации. Взгляд помогает заострить внимание на говорящем человеке. Во время разговора люди смотрят в глаза друг другу в среднем от 10 секунд. Меньшее количество времени расценивается как неуважение и вызов. При разговоре слушающий человек смотрит на собеседника дольше, чем говорящий. Взгляд связан с формированием мыслей при передаче информации, когда мысль формируется человек не смотрит на собеседника, когда он знает, что хочет сказать он обращает на него внимание.

Отсутствие какого-либо движения глаз вообще или прикрытые веки выражают крайнюю степень скуки или полное безразличие к происходящему.

Если человек надоел собеседнику своими проблемами, последний начинает *избегать контакта глаз*; если это не понимается, то собеседник откидывается назад, сидя в кресле, или начинает поглядывать на часы. Затем он может встать, взять какую-нибудь бумагу, книгу, журнал и т. п.

Отворачивание лица в сторону («нос воротит») — универсальный жест, означающий недовольство и отрицание. Аналогичный жест — *взгляд, направленный вниз* («смотреть себе под нос»), взгляд исподлобья, взгляд сбоку.

Визуальный контакт делится на следующие категории, он может быть:

- *социальным* – фокусировка взгляда колеблется в области глаз и рта;
- *деловым* – во время деловой встречи, проводя доклад, или выступление перед публикой, говорящий смотрит на лоб собеседника, проявляя тем самым к нему уважение и внимание;
- *интимным* – собеседник смотрит в глаза или ниже лица.

4. *Поза* - положение тела человека. Существует множество поз, которые показывают отношение людей к окружающим. Замечено, что высокие по должности лица занимают более раскованную позу. Принятая поза трактуется в зависимости от ее смыслового содержания. Она говорит о закрытости человека или готовности вести диалог.

Перекрещенные руки говорят о нежелании близко подпускать собеседника. Общаясь с человеком, принявшим такую позу, следует говорить кратко и по делу. *Закрытое расположение рук* свидетельствует о преграде, которую они

символизируют при разговоре. Это не доверительная поза, вывести из нее получится предложением взять что-либо в руки или поддержать.

Доверительной и дружелюбной считается поза с не перекрещенными руками и ногами. У внимательного собеседника корпус тела направлен на говорящего, руки свободны и не сжаты в кулаки. Заинтересованный разговором человек постепенно приближается или наклоняется в сторону разговора, если желания слушать нет, то наоборот, откидывается назад, отстраняется. Надежным способом привлечь к себе внимания считается повторение жестов и поз собеседника.

Таким образом, наблюдения за невербальными проявлениями собеседника и их соответствие словам являются ключом к правильной интерпретации состояния и поведения партнера по деловому общению.

ТЕМА 9. ДИАГНОСТИКА В ПРОЦЕССЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

9.1. Особенности восприятие человека человеком

Каждый человек, вступая в межличностное взаимодействие, с первых минут общения формирует определенное впечатление о партнере на основании внешних признаков. Понимание психологических особенностей человека, его психического состояния, настроения, мотивации общения позволяет определить перспективы общения и выстроить нужную линию поведения с ним. Это особенно важно для лиц, чья профессиональная деятельность связана с взаимодействием в системе «человек – человек», например, для педагогов, психологов, менеджеров по персоналу, руководителей. Им необходимо уметь проводить анализ внешних проявлений учеников, клиентов или сотрудников, соотносить их внешний облик с внутренним психологическим миром и правильно интерпретировать наблюдаемые факты.

Восприятие человека человеком – это непосредственное, наглядно-образное отражение одним человеком другого, в результате которого складывается понятие о конкретной личности. Процесс восприятия человека человеком является важным этапом в построении межличностной коммуникации.

Процесс отражения внешнего облика включает два уровня познания: конкретно-чувственный (восприятие) и абстрактно-логический (интерпретация).

Отражение внешности в целом или отдельных ее элементов с эстетической точки зрения вызывает не всегда осознанное отношение (позитивное или негативное) у воспринимающего к партнеру по общению. И если сама внешность выступает как объективный источник информации о другом человеке, то отношение к внешности играет роль субъективного фона, на котором протекает процесс познания. Возникшее отношение определяет общую направленность социально-психологической интерпретации личности.

Уровень логического познания человека человеком выражается в суждениях друг о друге, содержание которых – определение способностей, характера,

темперамента, потребностей, социального статуса, рода деятельности и поведения. В ходе восприятия человека человеком происходит приписывание воспринимаемому определенного набора личностных характеристик на основе частных деталей его внешности и поведения, замеченных воспринимающим.

Исследования показывают, что *формирование образа другого человека, характер психологической интерпретации его облика зависит от таких особенностей воспринимающего человека*, как:

- возраст, пол, профессиональная и социальная принадлежность;
- индивидуальный жизненный опыт;
- индивидуально-психологические особенности (потребности, интересы, жизненные цели, мотивы, самооценка, уверенность в себе, др.);
- сформированная у человека система понятий (опыт познания людей вообще);
- характер взаимоотношений воспринимающего с воспринимаемым.

Вся информация, поступающая из окружающего мира, интерпретируется в зависимости от особенностей воспринимающего человека. Поэтому объективно воспринимаемые черты физического облика другого человека могут значительно изменяться и даже искажаться.

Существуют *эффекты, которые искажают восприятие человека человеком*:

- *эффект первичности* (мнение, сложившееся вначале, очень часто надолго определяет отношение к человеку или событию);
- *эффект ореола* (означает влияние общего впечатления о человеке на восприятие и оценку частных свойств его личности: если общее впечатление благоприятное, то положительные качества человека переоцениваются, а отрицательные – либо затушевываются, либо как-то оправдываются);
- *эффект последовательности* (состоит в том, что на суждение о незнакомом человеке наибольшее влияние оказывают те сведения, которые предъявлены в первую очередь, а если дело касается знакомого человека, то самые последние сведения о нем);
- *эффект проекции* (неосознаваемая тенденция переносить нежелательные для себя качества и свойства на другого человека);
- *эффект снисходительности* (излишняя нескритичность при оценке другого человека);
- *эффект предварительной информации* (предварительная информация автоматически формирует установку на поиск, восприятие во внешних данных и поведении человека того, что подтверждает имеющуюся информацию, полученную от других лиц или из документов);
- *эффект бумеранга* (люди обычно подсознательно оказывают противодействие любому сильному давлению извне).

Указанные эффекты необходимо учитывать при организации взаимодействия с партнерами по общению.

9.2. Визуальная психодиагностика

Для распознавания и измерения индивидуально-психологических особенностей человека (психических процессов, свойств личности, интеллектуальных способностей, особенностей мотивационно-потребностной сферы и др.) традиционно используются методы *психологической диагностики*. Психодиагностические задачи решаются как с помощью тестов, так и с помощью нетестовых методов определения индивидуально-психологических особенностей человека, к числу которых относятся методы визуальной психодиагностики.

Визуальная психодиагностика – это отрасль психодиагностики, основанная на изучении внешних характеристик и облика человека для проникновения во внутреннее психологическое содержание личности. Существует взаимосвязь внешнего и внутреннего, и психологические особенности человека можно определить путем анализа физического тела человека и его внешних проявлений.

С давних времен люди стремились на основании видимых внешних признаков сделать вывод о внутреннем состоянии человека. По убеждению Гераклита, нравственность человека – это его судьба, с которой он рождается, а проявление нрава выражается не только в словах и поступках, но и во внешности.

Большое внимание в древности было уделено изучению темпераментов. Ученые пытались найти внешние проявления черт личности и темперамента, искали зависимость между морфологическими и психологическими особенностями представителями того или иного темперамента. Разрабатывались разные теории темперамента: гуморальная (Гиппократ, Кант), морфологическая (Кречмер, Шелдон) и другие.

Создателем учения о темпераментах считается древнегреческий врач Гиппократ (V в. до н.э.). В своем трактате «О природе человека» он указывал, что темперамент связан с преобладанием в организме одного из «жизненных соков»: крови (сангвинический темперамент), красно-желтой желчи (холерический), мокроты или флегмы (флегматический) и черной желчи (меланхолический темперамент). В дальнейшем гуморальное учение о темпераменте развил Гален.

И.Бурдон выделял следующие типы темперамента в зависимости от внешнего облика их обладателей: многокровный (или сангвинический), нервный (или меланхолический), желчный (или холерический), лимфатический (или флегматический). При этом он считал, что чистые типы человеческого сложения встречаются редко.

В конституционных типологиях свойства темперамента понимались как наследственные или врожденные и связывались с индивидуальными различиями в особенностях телосложения. Авторы конституционных теорий Э.Кречмер и У.Шелдон проводили связь между типом телосложения и характером человека, его темпераментом, сферами чувств, желаний, мышления.

Наиболее известной и широко распространенной теорией темперамента является теория, основанная на учении И.П.Павлова о типологических свойствах нервной системы. Ученый утверждал, что такие свойства нервных процессов как сила возбуждения и торможения, их уравновешенность и подвижность образуют так называемый тип нервной системы, или тип высшей нервной деятельности. И.П.Павлов выделял четыре типа нервной системы, которые по своим основным характеристикам соответствуют четырем классическим типам темперамента. Сильный, уравновешенный, подвижный тип нервной системы соответствует сангвиническому темпераменту, сильный, уравновешенный, инертный тип – флегматическому темпераменту; сильный, неуравновешенный тип с преобладанием возбуждения – холерическому темпераменту, слабый тип нервной системы характерен для меланхолического темперамента.

Приёмы сбора и обработки данных, применяемые в визуальной психодиагностике (методы):

- антропоскопический метод;
- беседы, анкеты, опросники;
- анализ профессиональной деятельности, анализ продуктов деятельности;
- наблюдения за поведением и взаимоотношениями с окружающими;
- метод экспертных оценок;
- биографический метод;
- графологический метод;
- физиогномический метод;
- дактилоскопия, иридодиагностика, хиромантия.

С помощью перечисленных выше методов анализируются такие особенности человека как телосложение, черты лица, форма рук, пальцев, ногтей, мимика, жестикация. Рассматриваются и такие внешне наблюдаемые предпочтения человека, как цвет одежды и интерьера, оформление внешности, используемые украшения, домашние животные, личный автомобиль и т.д. Используются разнообразные методики визуальной диагностики: цветовой тест Люшера, психогеометрия, методика «Словесный портрет» В.П.Куликова, методика Сонди и др.

Методы визуальной психодиагностики позволяют достаточно быстро собрать информацию о человеке, составить его психологический портрет, спрогнозировать эффективность той или иной деятельности человека.

В настоящее время интерес к визуальной психодиагностике возрастает с каждым днем. Методы визуальной психодиагностики активно используются в психотерапии, социально – психологических тренингах, деловом общении, рекламе, разных отраслях психологии. Повышается интерес к научно-популярной литературе, посвященной проблеме диагностики личности человека по жестам, позе, походке, мимике и другим внешним проявлениям. Умение читать визуальную

информацию предоставляет широкие возможности для эффективного взаимодействия с людьми в повседневном общении и профессиональной деятельности. Кроме того, навыки визуальной психодиагностики могут быть применены человеком и к самому себе. Часто многим людям нелегко бывает понять собственные психологические проблемы вследствие работы защитных механизмов. А изучение сигналов своего физического тела позволяет осознать свое действительное психологическое состояние, свои истинные желания и потребности.

Информация об индивидуально-психологических особенностях человека может быть получена на основании различных внешних признаков. По мнению И.М.Сеченова, очертания лица и общий силуэт тела являются важнейшими опознавательными признаками человека для воспринимающих его людей. Как показывают некоторые современные исследования, роль опорных признаков для большинства людей выполняют рост, глаза (цвет), волосы (цвет), мимика, нос, особенности телосложения. По другим данным, к числу наиболее информативных частей тела относятся глаза, губы, кисти рук, ноги (стопы). При этом большинство людей во внешнем облике быстрее отмечают особенности, являющиеся отклонением от образцов, принятых этими людьми за норму (характерные черты). Это так называемые особые приметы.

Графология - наука, изучающая законы зависимости между почерком и личностью, характером человека.

Первая известная книга по графологии вышла в 1630 году и принадлежит перу итальянского профессора Камилло Бальдо. Его французский последователь учений церковник аббат Фландрэн для обозначения новой науки использовал два греческих слова «графо» (писать) и «логии» (наука). Впервые это слово употребил ученик Фландрэна аббат Мишон в своей книге «Система графологии», вышедшей в 1872 г. По инициативе аббата Мишона, в конце 19 века образовались графологические общества, возникли специальные журналы по графологии. В России с 20-х годов нашего столетия в этом направлении успешно работал графолог-эксперт Д.М.Зуев-Инсаров, написавший множество статей по графологии и монографию «Почерк и личность».

Примеры диагностики по подчерку:

1. По направлению подчерка:

- *Если конец подписи направлен вверх*, то это говорит о том, что в характере человека преобладает оптимизм, он полон энергии и стремится достичь поставленной цели. Если у такого человека в жизни и бывают разочарования, депрессии, то он успешно преодолевает их и возрождается с новыми силами, желаниями, идеями. Часто - это тип личности с творческим уклоном.

- *Если конец подписи направлен прямо* - то это свидетельствует о сбалансированности проявлений оптимизма и пессимизма. Немаловажную роль при этом играет влияние окружающей среды.

- *Если же конец подписи направлен вниз* - то в данном случае человек более подвержен состоянию пессимизма, что довольно существенно подавляет его творческую активность. У таких людей или отсутствует вера или она очень слабая, к тому же могут наблюдаться снижение воли, слабая устойчивость к алкоголю, подверженность заболеваниям сердечно-сосудистой, нервной системы, печени и желудочно-кишечного тракта.

2. По длине подчеркика:

- *Если подпись длинная* - то это характеризует человека как обстоятельного, не любящего спешки, торопливости, способного глубже вникать в суть дела, настойчивого, несколько упрямого, усидчивого, но в то же время несколько придирчивого, занудливого. В организме следует обратить внимание на функцию нервной системы и почек.

- *Если подпись короткая*, то это является признаком более быстрой реакции человека, способности быстро ухватывать суть деланно, поверхностно, так как не хватает терпения для более глубокого и подробного анализа; такой человек менее способен к монотонной, длительной работе, требующей постоянного внимания, и он не очень-то любит медлительных людей.

3. Начало и конец подписи:

- Следует мысленно поделить подпись пополам. *Первая половина подписи* связана о началом любой деятельности - умственной или физической и по ней можно судить о том, как человек начинает дела, о его интеллектуальной или умственной сфере. *Вторая половина подписи* показывает отношение к практической /физической/ деятельности и как человек заканчивает дела.

- Кем является человек - теоретиком или практиком можно определить, исходя из загруженности первой и второй половины подписи. *Если в начале подписи стоят две, а то и три заглавные буквы*, при отсутствии крупных образований во второй половине, то с уверенностью можно предположить, что человек отдает предпочтение умственному труду. Подобные подписи часто имеют руководители различного ранга. *Умеренная нагрузка первой части* (минимум заглавных букв, их невысокая амплитуда) говорит о склонности к деятельности прикладного характера. Часто люди, в подписи которых имеются указанные характеристики, по профессии являются служащими и общественными деятелями. Наоборот, при наличии крупных образований во второй части подписи, привлекательной становится практическая деятельность.

Физиогномика как наука о лице сложилась в глубокой древности. Родиной восточной физиогномики считается Древний Китай. На Западе это искусство получило распространение в Древней Греции, однако восточная физиогномика отличается от западной. Со временем китайские физиогномисты развили искусство чтения по лицу, создали специальные трактаты, которые распространялись по странам Востока. Их завезли и в Японию. И хотя нельзя сказать, что в наше время в

Японии повально увлекаются физиогномикой, влияние ее прослеживается в живописи, производстве масок, театре, различных сферах общения. *В современной психологической науке физиогномика, в отличие от графологии, рассматривается как псевдонаучное направление.*

Физиогномика по чертам лица в Японии основана на раскодировке четко обозначенных позиций. Любая из этих позиций относится к определенному возрасту и связана со специфическими чертами поведения. Существует несколько школ физиогномики лица для определения характера человека, и каждая из них базируется на своей системе позиций (от 99 до 130). Толкование содержания этих позиций, а особенно их комбинаций, — довольно сложная процедура.

Суть японского метода физиогномики. Перед тем как читать черты лица, для удобства японцы условно делят лицо человека горизонтальными линиями на три зоны: верхнюю, среднюю и нижнюю.

Физиогномика лица в верхней зоне — это в основном лобная часть, она наглядно отражает весь жизненный путь человека. Идеальный лоб (правильная форма и здоровый цвет кожи) свидетельствует о прекрасном состоянии тела и духа.

Средняя зона (от бровей до кончика носа) отражает годы жизни от 35 до 50 лет. Гармоничная сбалансированность этой зоны свидетельствует об упорядоченности психики.

Нижняя зона (верхняя губа, челюсти, рот, подбородок) дает информацию о периоде жизни с 51 года до 77 лет и преклонном возрасте. Правильные формы этой зоны свидетельствуют об уравновешенности характера.

9.3. Типы людей и их характерные различия

Люди еще в глубокой древности заметили различия не только в поле, возрасте, расовой и национальной принадлежности того или иного человека, но и в различных типах строения тела. Со временем определенному типу телосложения стали приписываться различные нравственные и психологические особенности. Таким образом, было создано довольно много типологий, основанных на особенностях телосложения человека.

Наиболее систематизировано одна из таких типологий представлена в «Трактате о человеческой физиономии» Эжена Ледо (1895 г.), где описано пять основных типов телосложения и даны их психологические характеристики. В основе этой типологии лежит утверждение, что строение тела человека соответствует, в основном, пяти геометрическим фигурам: четырехугольнику, кругу, овалу, треугольнику и конусу. При этом, по мнению Э.Ледо, каждый тип включает в себе скрытые способности, инстинкты и страсти, которые приводятся в действие или остаются в бездеятельности в зависимости от развития личности, ее жизненного пути. Так, несогласие между типом и темпераментом порождает

внутренние конфликты, из-за чего происходит противоречие в чувствованиях, желаниях, поступках, что отражается в странностях характера.

Отличительные особенности пяти типов телосложения по Э.Ледо:

- *Четырехугольный тип* - есть показатель энергичной натуры и твердости характера. Индивидуумы такого типа отличаются решительными мыслями и действиями, у них особенно развит практический смысл. Свои намерения они доводят до конца благодаря терпению, упорству и прилежанию. Они способны к эрудиции, точным наукам, философии и математике, но отсутствие воображения и неспособность к идеальному делает их непригодными для искусства. Из них получаются хорошие изобретатели, механики, строители, работники сельского хозяйства и, вообще, материального производства. Их преобладающие характеристики: любовь к собственности, расчетливость, честолюбие, семейственность. Тип указывает на долговечность, если преобладает костная система.

- *Треугольный тип* указывает на энергию, которая проявляется толчками и вспышками, но без последовательной настойчивости. Они торопятся приводить в исполнение планы, не давая им достигнуть полного созревания. Индивидуумы этого типа осторожны, хитры, не прочь приврать, находчивы и остроумны. Склонны к меланхолии: порывы энергии и энтузиазма сменяются быстрым всеобщим упадком сил. Их умственные способности очень разнообразны и нередко противоречивы: они и мечтатели и мыслители; и идеалисты и реалисты. Будучи непокорными натурами, они с трудом переносят дисциплину.

- *Круглый тип* отличается большой инициативой и энергией. Постоянно действовать и производить - вот основа их индивидуальности. Они толковы и умны, но у них размышление следует за действием. Непредусмотрительность и неблагоразумие, их обычные качества, причиняют много забот и ставят их в большие затруднения. Они очень способны к торговле и, в особенности, искусные маклеры. Общительны и экспансивны, поклонники комфорта и удовольствий стола. Обладают большой дозой честолюбия и тщеславия, очень развита у них чувственность.

- *Овальный тип* характеризуется крайней подвижностью и развитой впечатлительностью. Они живут в постоянной неустойчивости, беспрестанно меняя свои идеи, желания и вкусы. Они обыкновенно начинают тысячу дел, не оканчивая ни одного, но обладают живым умом и талантливостью. Ленивые для физических действий и недостаточно храбрые, они очень доступны страху. Среди них много поэтов и художников, а также основателей и преобразователей религий и различных учений. Их склад ума таков, что они скорее отгадывают, чем узнают, что-либо, очень хорошо развита у них интуиция.

- *Конусообразный тип* имеет очень развитый практический смысл, это - реалисты в полном смысле этого слова. Обладают некоторой тонкостью ума и

большим тактом. По натуре они консерваторы, сторонники авторитета, люди расчета и эксплуататоры. Честолюбивые, искательные, они любят показываться на публике, председательствовать на разных собраниях. Обладают веселым нравом, общительны, но трусоваты. Любовь к порядку и правильному образу жизни - их обычные достоинства. Они искусные администраторы, способны к редакторским, банковским и финансовым делам.

На рубеже XIX и XX вв. под влиянием антропологов, обративших внимание на различия в строении тела, и психиатров, увидевших индивидуальные различия в предрасположенности к психическим заболеваниям, концепция связи между телосложением и типологическими особенностями человека получила свое дальнейшее развитие. Как отмечает Я.Стреляу, наиболее полное выражение эта концепция получила у французского врача Клода Сиго, который в зависимости от преобладания в организме одной из основных систем (дыхательной, пищеварительной, мускульной или мозговой) выделил соответствующие четыре типа телосложения.

Конституциональные типологии Э.Кречмера и У.Шелдона. Основным положением типологии Э.Кречмера, как и мыслителей прошлого, явилось убеждение, что люди с определенным типом телосложения имеют определенные психические особенности. В связи с этим была разработана типология телосложения, включающая *астенический, пикнический и атлетический типы*. Внешний облик названных типов телосложения характеризуется следующими данными:

- *астеник* (от греч. - слабый) - отличается слабым ростом «в толщину» при неуменьшенном росте «в длину» - худой, тонкий, с бедной соками и кровью кожей, узкими плечами, длинной узкой и плоской грудной клеткой. Имеет хрупкое телосложение, высокий рост, вытянутое лицо, длинный тонкий нос. Нижние конечности длинные и худые. Астенические женщины напоминают астеников-мужчин, но они не только худощавы, но и малорослы. Бросается в глаза их преждевременное старение;

- *пикник* (от греч.- толстый, плотный) - среднего или малого роста, с богатой жировой тканью, расплывшимся туловищем, круглой головой на короткой шее, с мелким широким лицом. Обнаруживает тенденцию к ожирению;

- *атлетик* (от греч.- борьба, схватка) имеет хорошую мускулатуру, крепкое телосложение, высокий или средний рост, широкий плечевой пояс и узкие бедра, выпуклые лицевые кости.

Кроме названных типов, Э.Кречмер выделял еще *диспластический тип*, характеризующийся бесформенным строением и различными деформациями телосложения (например, чрезмерным ростом).

В соответствии с выделенными типами телосложения Э. Кречмер различает три типа темперамента: *шизотимический, циклотимический и иксотимический*.

Шизотимик характеризуется замкнутостью, склонностью к колебаниям эмоций от раздражения до сухости, упрямством, малоподатливостью к изменению установок и взглядов. С трудом приспосабливается к окружению, склонен к абстракции. Имеет астеническое телосложение. При расстройстве психики обнаруживает предрасположенность к шизофрении.

Циклотимик представляет собой противоположность шизотимика. Эмоции колеблются между радостью и печалью, легко контактирует с окружением, реалистичен во взглядах. Имеет пикническое телосложение. При нарушении психики обнаруживает предрасположенность к маниакально-депрессивному синдрому (психозу).

Иксотимик - спокойный, маловпечатлительный, характеризуется сдержанностью жестов и мимики. Отличается невысокой гибкостью мышления, трудно приспосабливается к перемене обстановки, мелочен. Имеет атлетическое сложение. При психических расстройствах проявляет предрасположенность к эпилепсии.

Некоторые современные психологические данные свидетельствуют об имеющейся определенной взаимозависимости типов деятельности и поведения человека с его типом телосложения. Исследования, начатые Б.Г.Ананьевым и продолженные Н.Н.Обозовым, позволили уточнить типологию Э.Кречмера и У.Шелдона. Так, было установлено, что работоспособность, мобильность-ригидность поведения во многом зависят от типа сложения.

Например, *пикники* легко переключаются с одного дела на другое, сравнительно быстро вступают в контакт, но у них и скорее развивается утомление, падает интерес к работе. Им легче переключиться на другие дела, чем продолжить начатое. Поэтому для эффективной деятельности пикнику целесообразно начинать день с решения более сложных задач, а в конце дня выполнять работу полегче. Пикники обладают хорошей кратковременной памятью, поэтому они результативно решают текущие, оперативные задачи.

Для *астеника* больше подходит работа, требующая длительных размышлений, классификации, систематизации разрозненных производственных и управленческих фактов. Они легче переходят от простых к более сложным видам работы, достигая пика своей работоспособности к середине или концу рабочего дня. В отличие от пикника, которому в работе необходимы краткие, но частые перерывы, астенику свойственны редкие, но более продолжительные паузы. Астенику сложнее установить контакт с другими людьми и ему лучше поручать работу, связанную с документами и техникой, то есть управлением вещами.

Астеничные женщины, по наблюдениям Н.Н.Обозова, чаще имеют затруднения в личной жизни, поскольку их тип телосложения предполагает склонность к концентрированному, скрытому и субъективному мышлению.

Женщины с пикническим телосложением легче справляются с затруднениями в личной жизни, так как легкость в обращении и внешне выражаемые чувства упрощают их отношения с другими людьми.

Женщины с атлетическим телосложением имеют большие, чем пикники, затруднения в общении, особенно когда им приходится вступать в контакт с мужчинами и женщинами такого же типа сложения. Лица с атлетическим типом сложения стремятся всегда доминировать в общении и отношениях. Их самоуверенное поведение подавляет представителей других типов и вызывает агрессивность со стороны таких же, как они. Это может создавать проблемы и в личной жизни, и в деловых контактах.

В целом астеники более устойчивы к стрессу, чем пикники, обнаружено, что у пикников более слабая первая система, у астеников - средняя, а у атлетов - чаще сильная. При этом связь динамики поведения и типа телосложения обязательно опосредованы слабостью или силой нервной системы.

Кроме названных, существуют и другие типологии человека. Так, И.П.Павлов выделил специфические человеческие типы, противоположные из которых он назвал *художественным и мыслительным типом, а промежуточный - средним. Художественный тип* отличается эмоциональностью, впечатлительностью, ведущими в его поведении являются чувства, а не рассудок. *Мыслительный тип*, наоборот, более руководствуется рассудком, нежели чувствами, менее эмоционален, более склонен к абстрагированию и математическим рассуждениям. Отличия накладывают своеобразный отпечаток и на выбор профессиональной деятельности, степень успешности овладения той или иной специальностью. Например, представители художественного типа легче осваивают профессии, требующие эмоционального отношения, живости представления, фантазии, а представителям мыслительного типа более соответствуют профессии, требующих длительных размышлений, оперирования абстрактным материалом, теоретизирования. В исследованиях В.И.Куликова данные психологические типы представлены полярными типами конституции человека - *конечностным и туловищным. Конечностный тип* конституции соответствует художественному типу личности, а *туловищный* - мыслительному.

В человеческом поведении всегда присутствует три компонента *когнитивный* (познавательный, мыслительный), *аффективный* (чувственный, эмоциональный) и *практический* (преобразующий, сенсорный). Однако один из них, как правило, преобладает над двумя остальными, что позволяет отнести того или иного работника к определенному типу поведения. Так, преобладание познавательного или информационного компонента показывает тип «мыслителя», аффективного или эмоционально-коммуникативного - тип «собеседника», а практического (преобразующего, регулятивного) - тип «практика».

Советским психологом Н.Н.Обозовым даны следующие *характеристики названным типам поведения*:

- «*мыслитель*» - больше ориентирован на познание мира внешнего и внутреннего, на постоянные размышления о жизни, науке, искусстве. Он любит разнообразные логические задачи, не прочь пофантазировать. Все это заставляет его сосредотачиваться на своих внутренних рассуждениях, в результате чего - малая общительность, часто неумение решать организационные задачи;

- «*собеседник*» - ориентирован на общение, контакты с другими людьми. Он любит компании, умеет подшутить над собой и над другими, легко знакомится и адаптируется в новой обстановке;

- «*практик*» - характеризуется тем, что он терпеть не может незавершенных дел, волокиты и рассуждений. Ему нравятся четко поставленные задачи, требующие решительных и незамедлительных действий. Он без труда выступает в больших аудиториях, среди малознакомых людей и часто является хорошим организатором.

Трехкомпонентная типология поведения, предложенная Н.Н.Обозовым, обнаруживается также при *выборе профессиональной деятельности*. Так, человек практического типа выбирает профессию, связанную с производственной деятельностью и руководством людьми. В этом выражается его потребность в преобразовании окружающей действительности, включая и управление людьми. Человек эмоционально-коммуникативного типа чаще выбирает профессии, требующие эффективного общения (кадровая работа, обучение и обслуживание людей, например). Он чаще участвует в работе общественных организаций на производстве. «Когнитивный» человек предпочитает умственную деятельность (проектирование, конструирование, научно-исследовательские и т.п. работы).

Еще одним основанием для типологии людей может выступать *основная репрезентативная система*.

Репрезентативная система (сенсорный канал) — это система, посредством которой субъектом воспринимается и утилизируется информация, поступающая из внешнего мира. Каждый человек, обладая всеми сенсорными каналами, предпочитает с максимальной нагрузкой использовать, как правило, лишь один. Этот наиболее предпочитаемый канал называется *основным*.

В зависимости от доминирования того или иного способа поступления и переработки информации *основная репрезентативная система может быть представлена в трех категориях*:

- *визуальная* (оптическая) — восприятие посредством зрительных образов, типичное выражение такого типа: «как видите»;

- *аудиальная* (акустическая) — восприятие посредством слуховых впечатлений, типичные слова: «как слышно...» или «что-то подсказывает мне...»;

- *кинестетическая* (двигательно-эмоциональная) — восприятие посредством ощущений, типичное выражение: «атмосфера невыносимая».

К классической триаде репрезентативных систем людей добавляют еще один тип — *«рассудочных людей»* или *«компьютеров»* — это те, которые реагируют не на свои ощущения, а на обозначения, наименования, слова, «ярлыки», которыми обозначают все свои ощущения и образы. Их движения глаз трудно уловить, они предпочитают пользоваться словами: «надо разобраться», «проанализируем», «систематизировать» и т.п.

Об основной репрезентативной системе можно узнать, оценивая часто употребляемые слова. Дело в том, что выбор слов также связан у человека с его ведущей модальностью. Если человек говорит, «о блестящем будущем, об ярких перспективах, о точке зрения, то он выбирает визуальные слова, соответствующие его ведущей визуальной модальности. Аудиальной модальности соответствуют слова и выражения: «монотонный», «приглушенный», «говорите громче», «давайте обговорим» и др. Слова «трогать», «касаться», «мягко», «грубо», «давит» являются наиболее употребимыми для представителей кинестетической модальности. Есть и такие слова, которые не относятся ни к одной модальности: «знать», «понимать», «думать», «анализировать».

Кроме основной, существует *ведущая репрезентативная система*. Она отражает деятельность мозга в данный момент, в деловой коммуникации это ситуация «здесь и сейчас». Для ее определения используются невербальные ключи доступа, которые представляют собой наблюдение за движениями глаз. *Знание ведущего в данный момент сенсорного способа (ведущей репрезентативной системы) визуального поведения человека позволяет гармонизировать процесс общения с ним.* Так, если нужно переубедить человека, который является преимущественно визуалистом, то апеллировать к нему следует с использованием не только логической аргументации, но и словесных образов. В то же время, если у человека ведущий сенсорный канал кинестетический, то наилучшим способом общения с ним будет включение его в процесс совместной конкретной деятельности путем воздействия на его чувственную сферу (например, просьба: «Помоги, пожалуйста, перенести этот стол»).

Определение ведущей репрезентативной системы помогает в установлении *синтонической модели общения*. Название «синтоническая» образовано от слова «синтония», что означает «Быть в гармонии с собой и другим». *Синтоническая модель общения рассматривает общение как результат сложного взаимодействия процессов восприятия и мышления (восприятие + мышление = общение).* Процесс общения начинается с восприятия, именно с его помощью человек устанавливает контакт с миром и людьми. Наши органы чувств похожи на пять дверей, которые мы распахиваем, чтобы собрать информацию об окружающей действительности. Наше сознание открывает эти «двери» по очереди: у одного человека сначала для картинок, потом для запахов, у другого — сначала для звуков, потом для прикосновений. Это очень быстрая последовательность, но, тем не менее,

последовательность. Наше подсознание воспринимает информацию по всем пяти каналам одновременно и получает гораздо больше информации, чем сознание. Синтоническая модель общения строится на идее о том, что у каждого человека есть своя «любимая дверь восприятия» — та репрезентативная система, которой он доверяет больше, чем другим. Например, если ваша любимая система визуальна (зрительная), то вы воспринимаете и храните в памяти мир в «картинках». Установлено, что ведущая репрезентативная система внешне проявляется в движениях глаз, выборе слов, используемых в общении, в особенностях дыхания и даже позы.

ТЕМА 10. ПРИЕМЫ И МЕТОДЫ ВЛИЯНИЯ В ПРОЦЕССЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

10.1 Психологическое влияние и детерминирующие его принципы

Существуют тысячи различных тактик, используемых с целью получения согласия, большая часть этих тактик попадает в шесть основных категорий. Каждая из этих категорий соответствует одному из *фундаментальных психологических принципов, которые лежат в основе человеческого поведения: принцип взаимного обмена, принцип последовательности, принцип социального доказательства, принцип благорасположения, принцип авторитета, принцип дефицита* (Чалдини Р., 2000).

Этологи, исследователи, которые изучают поведение животных в естественном окружении, обратили внимание на то, что в поведении представителей многих видов животных часто имеют место жесткие автоматические модели. Как у людей, так и у животных данные модели поведения, как правило, приводятся в действие каким-то одним элементом информации. Эта единственная специфическая черта играет роль спускового крючка, она часто оказывается очень ценной, поскольку позволяет индивиду принимать правильное решение без тщательного и полного анализа всех остальных элементов информации в конкретной ситуации.

Преимущество такого стереотипного реагирования заключается в его эффективности и «экономичности»; автоматически реагируя на несущую основную информацию черту - «спусковой крючок», индивид сохраняет свое время, энергию и умственный потенциал. Недостатком такого реагирования является возможность совершения глупых ошибок, которые могут дорого обойтись. Реагируя только на отдельный элемент доступной информации (даже если этот элемент имеет ключевое значение), индивид с большей вероятностью совершит ошибку, особенно если он реагирует автоматически, без размышлений. Вероятность совершения ошибки возрастает еще больше, когда другие индивиды стремятся извлечь для себя выгоду, организуя дело таким образом (посредством манипулирования чертами, играющими

роль спусковых механизмов), чтобы можно было вынудить «жертву» совершить желательные для них поступки в неподходящее для этих поступков время.

Механизм уступчивости (побуждение одного человека подчиниться требованию другого) можно понять, если учесть склонность людей к автоматическому, основанному на стереотипах реагированию. Представители большинства социальных групп «создали» набор качеств (или черт), играющих роль спусковых механизмов в процессе проявления уступчивости, то есть набор специфических элементов информации, которые обычно «сообщают» нам, что согласие с требованием вероятнее всего является правильным и выгодным. Каждый из этих элементов информации может быть использован в качестве орудия влияния, чтобы побудить людей согласиться с требованием.

1. Принцип взаимного обмена.

Согласно мнению социологов и антропологов, одна из основных, наиболее широко распространенных норм человеческой культуры воплощается в правиле взаимного обмена. В соответствии с этим правилом *человек старается определенным образом отплатить за то, что ему предоставил другой человек.* Возлагая на «получателя» обязательство совершить ответный акт в будущем, правило взаимного обмена позволяет одному индивиду давать что-либо другому с уверенностью, что это не будет полностью утрачено. Эта уверенность делает возможным развитие различных видов длительных взаимоотношений, взаимодействий и обменов, которые являются благотворными для общества. Следовательно, все члены общества с детства «натренированы» следовать этому правилу. Те же, кто игнорирует данное правило, ощущают явное неодобрение со стороны общества.

Правило взаимного обмена часто вынуждает людей подчиняться требованиям других. Суть одной из излюбленных «доходных» тактик определенного рода «профессионалов уступчивости» заключается в том, чтобы что-нибудь дать человеку, прежде чем попросить его об ответной услуге. Эта тактика весьма эффективна благодаря трем аспектам правила взаимного обмена. Во-первых, данное правило является универсальным, его влияние часто превосходит влияние других факторов, которые обычно определяют уступчивость. Во-вторых, это правило вступает в силу даже тогда, когда нам оказывают услуги, о которых мы не просили. Таким образом, снижается наша способность самостоятельно принимать решения и выбор за нас делают те, кому мы чем-либо обязаны. Наконец, правило взаимного обмена может подтолкнуть к неравноценному обмену. Для того чтобы отделаться от неприятного чувства морального обязательства, люди часто соглашаются оказать гораздо более серьезную услугу, чем та, которая была оказана им самим.

Известен другой способ вынудить человека пойти на уступки с помощью правила взаимного обмена. Вместо того чтобы первым оказать услугу, которая

приведет к ответной услуге, индивид может изначально пойти на уступку, которая подтолкнет оппонента к ответной уступке. В основе так называемой *методики «отказ-затем-отступление»*, или методики *«как открыть дверь, которую захлопнули перед твоим носом»*, лежит принуждение к обмену взаимными уступками. Начав с чрезвычайно завышенного требования, которое в обязательном порядке будет отвергнуто, требующий затем может с выгодой для себя отступить к более реальному требованию (именно к тому, которое и является для него по-настоящему важным), которое с достаточной долей вероятности будет выполнено, поскольку выгладит уступкой. Исследования показывают, что данная методика не только увеличивает вероятность того, что человек согласится выполнить определенное требование, *методика «отказ-затем-отступление» также повышает вероятность того, что человек будет выполнять подобные требования и в будущем.*

Для того чтобы наилучшим образом защититься от давления правила взаимного обмена, вовсе не следует систематически отказываться от предложений, сделанных другими людьми. Необходимо принимать услуги или уступки других с искренней благодарностью, но при этом быть готовыми расценить их как ловкие трюки, если они покажутся таковыми позднее. Коль скоро уступки или услуги будут определены таким образом, мы больше не будем считать себя обязанными отвечать на них собственной услугой или уступкой.

2. Принцип последовательности.

Психологи давно обнаружили, что *большинство людей стремятся быть и выглядеть последовательными в своих словах, мыслях и делах.* В основе этой склонности к последовательности лежат три фактора.

Во-первых, последовательность в поведении высоко оценивается обществом.

Во-вторых, последовательное поведение способствует решению самых разных задач в повседневной жизни.

В-третьих, ориентация на последовательность создает возможности для формирования ценных стереотипов в сложных условиях современного существования. Последовательно придерживаясь ранее принятых решений, человек может не обрабатывать всю имеющую отношение к делу информацию в стандартных ситуациях; вместо этого он должен просто вспомнить ранее принятое решение и отреагировать в соответствии с ним.

Чрезвычайно большое значение имеет начальное обязательство. Взяв на себя обязательство (то есть, заняв определенную позицию), люди склонны соглашаться с требованиями, которые соответствуют данному обязательству. Поэтому многие «профессионалы уступчивости» стараются побудить людей изначально занять позицию, соответствующую тому поведению, которого они позднее будут от этих людей добиваться.

Однако не все обязательства одинаково эффективно порождают последовательные действия в будущем. *Наиболее эффективны активные, публичные обязательства.* Кроме того, обязательства должны быть внутренне мотивированными (не навязанными извне) и на их выполнение должны затрачиваться определенные усилия.

Решения о принятии обязательств, даже ошибочные, имеют тенденцию к «самосохранению», поскольку могут «создавать собственные точки опоры». Люди часто придумывают новые причины и оправдания, чтобы убедить самих себя в необходимости выполнения уже принятых обязательств. В результате некоторые обязательства продолжают действовать даже после того, как «породившие» их обстоятельства меняются. Этот феномен лежит в основе чрезвычайно эффективной тактики «выбрасывания низкого мяча», которую часто применяют «профессионалы уступчивости».

Для того чтобы обнаружить отрицательное влияние склонности к последовательности на нашу уступчивость и нейтрализовать это влияние, нам следует прислушиваться к сигналам, поступающим в наш мозг из двух органов: из желудка (засосало под ложечкой) и из сердца. Из желудка сигналы поступают тогда, когда мы осознаем, что нашу склонность к последовательности используют с корыстной целью, чтобы вынудить нас к согласию с требованием, которое, как нам известно, мы не хотим выполнять. В этом случае следует объяснить требующему, что мы разгадали его намерения и поступим так, как считаем нужным. Сигналы, поступающие из глубины сердца, иные. К ним полезно прислушаться тогда, когда мы сомневаемся в правильности взятого на себя обязательства. В этом случае следует задать себе ключевой вопрос: «Если бы можно было вернуться во времени назад, взял бы я на себя то же самое обязательство, зная то, что я знаю теперь?» Для того чтобы получить ответ на этот вопрос, надо прислушаться к своим чувствам.

3. Принцип социального доказательства.

Согласно принципу социального доказательства, люди, для того чтобы решить, чему верить и как действовать в данной ситуации, ориентируются на то, чему верят и что делают в аналогичной ситуации другие люди. Склонность к подражанию обнаружена как у детей, так и у взрослых. Эта склонность проявляется при совершении самых разных действий, таких как принятие решения что-либо купить, пожертвование денег на благотворительные нужды и даже освобождение от фобий. Принцип социального доказательства может быть применен с целью побудить человека подчиниться тому или иному требованию; при этом данному человеку сообщают, что многие люди (чем больше, тем лучше) соглашались или согласились с этим требованием.

Принцип социального доказательства является наиболее действенным при наличии двух факторов. Одним из них является неуверенность. Когда люди сомневаются, когда ситуация представляется им неопределенной, они в большей

степени склонны обращать внимание на действия других и считать эти действия правильными. Например, когда люди сомневаются в необходимости оказания помощи кому-либо, действия других наблюдателей влияют на их решение помочь гораздо больше, чем в очевидной критической ситуации. *Второй фактор, при наличии которого принцип социального доказательства оказывает наибольшее влияние, это сходство. Люди в большей степени склонны следовать примеру тех, кто на них похож.* Доказательства мощного воздействия поступков «похожих других» на поведение людей содержатся в статистике самоубийств, собранной социологом Дэвидом Филипсом. Эта статистика показывает, что после широкого освещения средствами массовой информации случаев самоубийств достаточно большое число тревожно настроенных индивидов, в чем-то похожих на самоубийцу, решают убить себя. Анализ случая массового самоубийства в Джонстауне, Гайана, наводит на мысль, что лидер группы, преподобный Джим Джонс, использовал и фактор неуверенности, и фактор сходства, чтобы вызвать у большинства жителей Джонстауна стадную реакцию и стремление покончить с жизнью.

Для того чтобы неадекватные социальные доказательства не оказывали на нас сильного влияния, мы должны научиться распознавать явно поддельные свидетельства и признать, что при принятии решений мы не должны ориентироваться на действия «похожих других».

4. Принцип благорасположения.

Люди предпочитают соглашаться с теми индивидами, которые им знакомы и симпатичны. Зная об этом правиле, «профессионалы уступчивости» обычно стараются выглядеть как можно более привлекательными. Одной из характеристик человека, влияющих на отношение к нему окружающих, является его физическая привлекательность. Хотя об этом известно с давних пор, результаты проведенных исследований наводят на мысль о том, что роль физической привлекательности в установлении социальных контактов гораздо значительнее, чем предполагалось. Похоже, физическая привлекательность способствует завышению оценки других человеческих качеств, таких как талантливость, доброта, ум. Поэтому привлекательные люди кажутся более убедительными и им требуется затрачивать меньше сил для того, чтобы изменять мнение других людей и получать желаемый результат.

Вторым фактором, влияющим на наше отношение к человеку и на степень нашей уступчивости, является сходство. Нам нравятся люди, похожие на нас, и мы более охотно соглашаемся с требованиями именно таких людей, часто неосознанно. Также замечено, что наше благорасположение вызывают люди, расточающие нам похвалы. Выслушивание комплиментов, в том числе говорящихся из корыстных соображений, может повлечь за собой неприятные последствия, так как делает нас более уступчивыми.

Еще один фактор, который, как правило, влияет на наше отношение к какому-либо человеку или предмету, — это близкое знакомство с ним. Это влияние оказывается реальным в первую очередь тогда, когда контакт имеет место при вызывающих положительные эмоции обстоятельствах, например при совместном успешном сотрудничестве.

И, наконец, пятый фактор, влияющий на отношение людей друг к другу, — это наличие ассоциаций. Рекламодатели, политики, торговцы стремятся связать в сознании людей себя или свою продукцию с какими-либо положительными моментами. Другие индивиды (например, спортивные болельщики) также стараются ассоциировать себя в глазах окружающих с имеющими положительную окраску событиями и дистанцироваться от неприятных событий.

Для того чтобы уменьшить нежелательное влияние принципа благорасположения на наши решения, связанные с проявлением уступчивости, мы должны придерживаться следующей стратегии. Нам надо насторожиться, если мы замечаем, что начинаем испытывать чрезмерную симпатию к требующему. Поняв, что требующий очень уж нравится нам; мы должны мысленно отделить этого человека от его предложения и принять решение, основанное исключительно на достоинствах самого предложения.

5. Принцип авторитета.

Проведенное Стэнли Милграмом исследование склонности людей к повиновению показывает, что общество в целом оказывает сильное давление на своих отдельных членов с целью побуждения их к согласию с требованиями авторитетов. Действуя вопреки собственной воле, многие нормальные, психически здоровые индивиды были готовы причинять другим людям сильную боль по приказу авторитетного человека. Тенденция подчиняться законным авторитетам обусловлена многовековой практикой внушения членам общества мысли о том, что подобное повиновение является правильным. Кроме того, людям часто бывает удобно повиноваться приказам истинных авторитетов, поскольку те обычно имеют большой запас знаний, мудрости и силы. По этим причинам почтение по отношению к авторитетам может возникать неосознанно. Повиновение авторитетам часто представляется людям рациональным способом принятия решения.

Люди склонны автоматически реагировать на символы авторитета, а не на авторитет как таковой. Основными символами авторитета являются титулы, одежда и марка автомобиля. Как показали исследования, к индивидам, обладающим тем или иным символом авторитета (но не имеющим при этом никаких истинных преимуществ), окружающие относятся с большим почтением. Более того, практически все индивиды, которые уважительно относятся к символам авторитета, недооценивают степень влияния этих символов на их поведение.

Можно защитить себя от пагубного влияния какого-либо авторитета, задав себе два следующих вопроса. Действительно ли этот авторитет является экспертом в данной области? Насколько правдивым он может оказаться? Первый вопрос отвлекает наше внимание от символов авторитета и фокусирует его на истинном статусе человека. Второй вопрос заставляет нас задуматься не только о компетентности эксперта в данной области, но и о том, насколько ему можно верить. Нам следует насторожиться, если человек, с которым мы общаемся, сначала сообщает о себе нечто негативное. Таким образом, люди часто пытаются убедить окружающих в своей честности.

6. Принцип дефицита.

Согласно принципу дефицита, люди в большей степени ценят то, что менее доступно. Этот принцип часто применяется с целью извлечения выгоды в таких методиках достижения уступчивости, как тактика ограничения количества или тактика установления крайнего срока, с помощью которых «профессионалы уступчивости» стараются убедить нас, что доступ к тому, что они предлагают, строго ограничен.

Принцип дефицита оказывает на людей сильное влияние по двум причинам. Во-первых, поскольку вещи, которые трудно приобрести, обычно бывают более ценными, оценка степени доступности предмета или переживания часто является рациональным способом оценки его качества. Во-вторых, когда вещи становятся менее доступными, мы утрачиваем часть своей свободы.

Согласно теории психологического реактивного сопротивления, мы реагируем на ограничение свободы усилением желания иметь ее (наряду с товарами и услугами, с ней связанными) в полном объеме.

Психологическое реактивное сопротивление способствует возникновению у нас определенных мотиваций на протяжении всей нашей жизни. Однако это сопротивление особенно ярко выражено у представителей двух возрастных групп: у двухлеток и у подростков. И двухлетний и подростковый возраст характеризуются обострением чувства индивидуальности. В этом возрасте повышается внимание к вопросам, связанным с контролем, правами и свободами. Поэтому двухлетние дети и подростки особенно чувствительны к каким бы то ни было ограничениям.

Принцип дефицита влияет не только на оценку предметов и переживаний, но и на оценку информации. Исследования показывают, что ограничение доступа к информации заставляет людей особенно сильно стремиться к получению этого доступа в полном объеме, а также заставляет их относиться более благосклонно к данной информации. Ограниченная информация является более убедительной. На первый взгляд, такой вывод кажется удивительным. В случае наличия цензуры этот эффект имеет место даже тогда, когда информация не получена вообще. Когда же данная информация, наконец, оказывается полученной, то она представляется более ценной.

Принцип дефицита оказывает на людей наиболее сильное влияние в двух случаях. Во-первых, дефицитные предметы повышаются в цене, когда выясняется, что они только что стали таковыми. То есть мы больше ценим те вещи, которых стало не хватать совсем недавно, чем те, которых всегда не хватало. Во-вторых, ограниченные ресурсы привлекают нас больше всего тогда, когда мы из-за них конкурируем с другими людьми.

Трудно сознательно приучить себя оказывать сопротивление давлению принципа дефицита, потому что возникновение дефицита возбуждает эмоции и затрудняет рациональное мышление. При столкновении с дефицитом чего бы то ни было мы должны сразу же насторожиться, если почувствуем неадекватное возбуждение. Насторожившись, мы сможем предпринять шаги к тому, чтобы уменьшить возбуждение и объективно оценить достоинства дефицитного предмета.

В основе человеческого поведения лежит и ряд других принципов. В качестве примера рассмотрим *принцип контраста*.

Суть его заключается в том, что если второй предмет явно отличается от первого, мы будем склонны преувеличивать их различие. Этот принцип практически применим ко всем видам восприятия.

В психологических лабораториях иногда проводится следующая демонстрация контраста восприятия. Каждый студент по очереди садится перед тремя ведрами с водой — одно холодное, другое с водой комнатной температуры и третье горячее. После того, как студент опустил руку в холодную воду, а другую — в горячую, ему предлагают одновременно поместить обе руки в воду комнатной температуры. Взгляд, выражающий изумленное замешательство, говорит сам за себя: хотя обе руки находятся в одном и том же ведре, рука, которая была до этого в холодной воде, ощущается так, точно она теперь в горячей воде, в то время как рука, что была в горячей воде, ощущается как находящаяся теперь в холодной воде. Дело в том, что одна и та же вещь — в данном случае вода комнатной температуры — может казаться разной в зависимости от предшествующей ситуации.

Значительное преимущество принципа контраста состоит в том, что его применение практически не поддается обнаружению. Поэтому им довольно охотно пользуются продавцы различных товаров (предлагают покупателю сначала очень дорогие товары, а затем те, которые реально планируют продать; сначала крупные вещи, например, костюм, пальто, а затем аксессуары к ним), агенты по недвижимости (показ потенциальных покупок начинают с пары неподходящих домов с явно завышенной ценой), автомобильные дилеры (они вначале договариваются относительно цены на новую машину, и только после этого предлагают на выбор дополнительные предметы) и др.

10.2. Психологические приемы формирования аттракции

Аттракция в психологии – понятие, которое определяет притяжение одного человека к другому, расположение к нему. Простыми словами, это симпатия, возникающая между людьми. Несмотря на то, что кажется, будто это чувство возникает самостоятельным образом, существуют определенные *законы аттракции*, которыми уже давно пользуются специалисты из области продаж, рекламы, психологии и многих других. Понятие аттракции уже не считается узким психологическим термином – его используют практически повсеместно.

Виды аттракции:

1. *Симпатия.* Эта аттракция возникает на первых порах общения и формируется физической привлекательности, социальных характеристик, символов социального статуса, и прочего. Это – эмоциональная реакция на «маску», которую носит человек.

2. *Влюбленность.* Это чувство имеет под собой сексуальную подоплеку, связано с возбуждением, но проходит довольно быстро (до 2-х лет). Ошибочно это принимают за любовь с первого взгляда. Это в основном – реакция на ролевое поведение, совпадения личности с неким идеалом. В этот период человек выглядит самым лучшим, после чего нередко следует разочарование, т.е. влюбленность – это чувства к своему идеалу, а не к реальному человеку.

3. *Привязанность.* Возникает на основе совместной деятельности, что увеличивает привлекательность в глазах друг друга.

Это самые поверхностные уровни, но на более глубоких можно рассмотреть и такие чувства, как *любовь и зависимость* от человека.

Существует ряд психологических приемов формирования аттракции, предназначенных для того, чтобы расположить к себе собеседника.

1. *Прием «имя собственное».*

Звук собственного имени вызывает у человека не всегда осознаваемое им чувство приятного. Составляющие психологического механизма данного приема следующие:

- имя, присвоенное данной личности, сопровождает ее от первых дней жизни и до последних. Имя и личность неразделимы;

- когда к человеку обращаются, не называя его по имени, – это «обезличенное» обращение. В этом случае говорящего интересует человек не как личность, а лишь как носитель определенных служебных функций. Когда же к человеку обращаются и при этом произносят его имя – символ личности, то таким образом вольно или невольно показывают внимание к данной личности;

- внимание к личности – это и утверждение данной личности. Каждый человек претендует на то, что он личность. И когда эта претензия не удовлетворяется, когда кто-то ущемляет его как личность, он, конечно, это чувствует;

- если человек получает подтверждение, что он личность, то это не может не вызвать у него чувства удовлетворения;

- чувство удовлетворения всегда сопровождается положительными эмоциями, которые не обязательно осознаются человеком;

- человек всегда стремится к тому, кто вызывает у него положительные эмоции;

- если некто вызывает у нас положительные эмоции, то он вольно или невольно притягивает к себе, располагает, т.е. формирует аттракцию (притяжение, привлечение).

Таков *психологический механизм влияния приема «имя собственное»*: звучание собственного имени – внимание к личности – утверждение личности – чувство удовлетворения – положительные эмоции – притяжение к источнику положительных эмоций.

Так как для любого руководителя располагать подчиненных к себе – производственная необходимость, поэтому нужно стремиться при общении с ними как можно чаще называть их по имени-отчеству.

2. Прием «зеркало отношения».

Большинство людей знает, что *чаще в процессе общения по-доброму улыбаются те, кто относится к ним с симпатией*. В народе говорят, что глаза – это «зеркало души», а с учетом психологии: лицо – это «зеркало отношения».

Часто ли люди осознанно, преднамеренно регулируют «изображением», т.е. выражением лица. Обычно они это делают редко, а точнее, очень редко. Вот и получается, что часто внутреннее раздражение «написано» у человека на лице. Следовательно, выражение лица соответствует действительному отношению к тому или другому человеку.

Поэтому важно помнить, что *мягкая, добрая улыбка обладает способностью чаще притягивать к себе, чем отталкивать*.

Составляющие психологического механизма данного приема следующие:

- большинство людей искренне и по-доброму улыбаются своим друзьям, а не своим врагам;

- если при общении с нами у человека доброе и приятное выражение лица, мягкая приветливая улыбка, то, скорее всего, это сигнал «Я – ваш друг»;

- друг в прямом смысле этого слова – единомышленник в значимых для нас вопросах, делах;

- одной из ведущих потребностей человека является потребность в безопасности, в защищенности. Друг – это тот человек, который повышает защищенность, т.е. удовлетворяет одну из важнейших потребностей;

- чувство удовлетворенности вызывают у человека положительные эмоции.

Располагать к себе подчиненных – это служебная обязанность руководителя. Для тех, кто не умеет улыбаться «по заказу», но считает необходимым овладеть

этим приемом, можно порекомендовать следующее: оставшись наедине с самим собой, улыбнитесь тому, кто смотрит на Вас из зеркала. Выполнив это упражнение, Вы вдруг почувствуете, что, во-первых, стало светлее, а во-вторых, не так сложно улыбаться тогда, когда это необходимо.

3. Прием «золотые слова».

Предполагает *употребление слов и выражений, способствующих расположить людей к себе.* Какие же слова, сказанные руководителем подчиненному, могут содействовать их сближению? «Общаясь с вами, можно многому научиться!», «У вас удивительная способность видеть прекрасное там, где другие не видят!» Услышанные от руководителя, они действительно являются для подчиненного «золотыми», хотя бы потому, что очень редки в лексиконе некоторых руководителей. «Золотые слова», т.е. комплименты, должны содержать небольшое преувеличение положительных качеств человека.

Что произойдет с человеком, если ему, например, часто повторять: «Вы же умница» или «Вы же прекрасно влияете на людей», хотя на самом деле это не совсем так? Оказывается, через некоторое время человек действительно поверит в эти «способности» и будет стремиться полнее реализовать имеющийся потенциал. Происходит это потому, что в основе механизма действия комплиментов лежит психологический феномен внушения.

Составляющие психологического механизма данного приема следующие:

- человек слышит в свой адрес приятные слова, представляющие небольшое преувеличение каких-то его положительных качеств, т.е. комплимент;
- если комплимент сделан правильно, то возникает эффект внушения;
- как следствие внушения – «заочное» удовлетворение потребности – образование положительных эмоций;
- если положительные эмоции вызваны руководителем, то это по общему механизму формирования аттракции обуславливает расположенность подчиненного к нему со всеми благоприятными последствиями при выполнении подчиненным распоряжений руководителя.

4. Прием «терпеливый слушатель».

«Быть внимательным к подчиненным!», «Терпеливо их выслушивать!», «Не перебивать собеседника, всегда дослушивать до конца!» И практически нет такого руководителя, который сказал бы, что не нужно соблюдать эти правила. Но чтобы терпеливо и внимательно выслушать подчиненных, необходимо время. Иногда немалое, ибо не каждый умеет сжато и четко излагать свои мысли. Кроме того, бывают высказывания не всегда по делу, иногда просто для того, чтобы «излиться», отвести душу. Но стоит ли тратить на это время, если у руководителя всегда масса других дел? Да, стоит, так как если руководитель все-таки выслушает подчиненного, то последний удовлетворит свои потребности, получит положительные эмоции.

Связав это помимо своей воли с руководителем, подчиненный, естественно, станет более внимательно прислушиваться к его советам.

Психологический механизм влияния приема «терпеливый слушатель» прост. *Внимательное выслушивание подчиненного, обратившегося к руководителю с тем или иным вопросом, приводит к удовлетворению одной из самых важных потребностей любого человека – потребности в самовыражении. Ее удовлетворение, естественно, ведет к образованию положительных эмоций. А поскольку фактическим источником этих эмоций явился руководитель, то эмоции и будут к нему «возвращены» в виде небольшого усиления симпатии, т.е. в виде возникающей или усиливающейся аттракции.*

5. Прием «личная жизнь».

Наблюдениями установлено, что если с человеком повести разговор на тему его выраженного личного интереса, то это, как правило, вызывает у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями.

Для пояснения данного приема рассмотрим один из реальных примеров. Одна из сотрудниц организации очень любила всем на работе рассказывать про своего сына. Для этой женщины ее сын – это весь мир, вся Вселенная. Не проходило и дня, чтобы она кому-нибудь не рассказала, что ее Ванечка сегодня ел, пил, что сказал и что сделал. Если руководитель спросит у подчиненной как дела у ее Ванечки, то он увидит ее счастливое лицо, так как руководитель вдруг сам проявил интерес к тому, что для нее самое важное. И руководитель теперь будет для нее самым чутким, самым внимательным человеком из тех, с кем ей до сих пор приходилось работать. Когда же Вы через некоторое время после такого разговора попросите ее сделать что-то такое, от чего большинство ваших подчиненных стараются отделаться, она с удовольствием сделает это для вас.

10.3. Манипуляции в деловом общении

Манипуляции в общении – один из древнейших способов получения выгоды в той или иной ситуации. *Манипуляции в общении бывают необходимы в тех случаях, когда человек не имеет сил, уверенности для достижения своего желания. Он боится открыто заявить о своих претензиях и предпочтет скрытым воздействием добиваться своего. Это психологическое воздействие не является плохим или хорошим. Оно зависит только от конечной цели и способов ее достижения. Если человек чувствует, что его сознанием управляют, следует разобраться в том, для чего это нужно, и постараться извлечь из нового знания пользу.*

Манипуляция — это скрытое управление собеседником, партнером по общению против его воли. Манипуляции могут производиться как во вред манипулируемому, так и на пользу ему. Все зависит от морали манипулятора. Если цель манипулятора — получить личную выгоду за счет «жертвы», то аморальность

этого очевидна. Когда же, например, родитель ненавязчиво, незаметно для ребенка направляет его действия в нужное русло — такая манипуляция полезна, поскольку не травмирует ребенка.

Виды манипуляций.

В зависимости от осознания манипуляторов своего воздействия:

- *осознанные* – человек понимает суть своего воздействия и видит конечный результат, к которому стремится (такой вид чаще встречается в деловом общении);
- *неосознанные* – человек смутно осознает конечную цель и смысл своего воздействия (такой вид чаще встречается в межличностном общении).

В зависимости от средства воздействия:

- *лингвистические* (иначе их называют коммуникационными) – это психологическое воздействие на человека с помощью речи (во время диалога, дискуссии);
- *поведенческие* – это управление сознанием с помощью действий, ситуаций, поступков (в этом случае речь служит лишь дополнением).

В деловом общении манипуляция — обычная вещь. Руководитель вместо силового воздействия может управлять подчиненным незаметно, создавая у того иллюзию полной самостоятельности и свободы. Нередко и подчиненные незаметно управляют своими начальниками. Очень часто супруги манипулируют друг другом. Например, жена с помощью «женских хитростей» незаметно отучает мужа от пагубных привычек. Но если в другом случае ее или его цель будет эгоистична, то тогда манипуляторские действия достойны осуждения.

Основные приемы и способы манипуляций в общении базируются на чувствах. Воздействие любовью.

В этом приеме любовь – не безусловное чувство. Человека воспринимают только в том случае, если он выполняет определенные требования или условия. Например: «Если ты сделаешь так-то и так-то, я буду любить тебя», «В нашем коллективе остаются только достойные сотрудники, остальные уходят по своей воле». В манипуляции предлагаются условия, выполнив которые, человек получит к себе как минимум хорошее отношение, как максимум – любовь. Жестокость этого психологического воздействия заключается в том, что личность не воспринимают целиком (с достоинствами и недостатками), а только одобряют ее хорошее поведение.

Воздействие страхом.

Страх и недостаточная информированность адресата позволяют ловко манипулировать его действиями и поступками. Например: «Вы отличный специалист, но на эту вакансию появился еще один соискатель». Все придуманные страхи идут от недостатка информации. Прислушиваясь к манипулятору, адресат допускает большую ошибку. Порой за таким воздействием скрывается желание

заставить человека что-либо делать лучше, без дополнительной мотивации или финансирования.

Воздействие виной.

Испытывая чувство вины, человек стремится возместить нанесенный ущерб. Например: «Ты постоянно отсутствуешь на рабочем месте, а я один должен отвечать на звонки клиентов», «Вам сегодня лучше отдохнуть, а я могу сделать за вас вашу работу». Манипулятор будет постоянно давить на чувство вины или находить новые эпизоды. Адресат же в такой ситуации постарается нивелировать дискомфорт и раз за разом будет попадать в одну и ту же ловушку. Чувство вины впоследствии рождает агрессию, поэтому и манипулятору следует с осторожностью использовать такое психологическое воздействие.

Воздействие неуверенностью в себе.

В этом случае манипулятор давит своим авторитетом. Он прямым текстом указывает на некомпетентность адресата в тех или иных вопросах. Например: «Вообще-то я тут начальник, поэтому мне решать, как это должно быть сделано». Такое самоутверждение за счет другого может проходить на разных уровнях и по разным вопросам. Воздействие будет продолжаться до тех пор, пока адресат не избавится от своей неуверенности, слабости и не приобретет необходимые навыки.

Воздействие гордостью.

Тщеславие, гордость – замечательный рычаг для психологического воздействия. Например: «Я готовлю для вас повышение по службе, но, к сожалению, зарплату пока придется оставить прежней». Чем больше человек стремится доказать кому-либо свои умения, чем чаще он старается догнать и обогнать в успешности своих знакомых, тем быстрее он станет жертвой психологического воздействия.

Воздействие жалостью.

Задача этого приема – вызвать жалость к себе и желание помочь. Например: «Я начальник и каждый раз получаю высказывания за вашу плохую работу и плачу за вас штрафы». Жертва в этом психологическом воздействии получает помощь. Но она сама не стремится улучшить свою жизнь, а предпочитает жаловаться. Легкий энергетический «вампиризм» этого действия вызывает впоследствии презрительное отношение к манипулятору.

Частыми способами манипуляций в рабочей обстановке являются:

- *насмешки, упреки;* адресат нервничает, раздражается и выполняет необходимые манипулятору действия;
- *демонстративная обида* – нежелание признавать свою точку зрения неправильной, а адресат постарается исполнить все прихоти обиженного;
- *лесть, поддержка,* призванные для того, чтобы снизить бдительность человека и сделать его жертвой воздействия.

Примеры конкретных приемов манипулирования.

Манипуляция «Боишься?!» - эксплуатирует нежелание показаться трусом.

Манипуляция «А слабо тебе...?!». Данная манипуляция использует нежелание человека выглядеть нерешительным, боящимся риска. Поскольку решительность, склонность к риску — это мужские качества, то и разыгрывается манипуляция преимущественно в чисто мужских коллективах, в армии, например.

Манипуляция «Казанская сирота». Манипулятор держится подальше от руководства, чтобы сослаться на то, что им не руководят, никто ему не помогает, никто его слушать не хочет и т. д.

Манипуляция «Дитя на работе». Эту манипуляцию разыгрывают некоторые работники, прикидываясь бестолковыми. Про таких говорят: быстрее самому сделать, чем ему что-то объяснить, да еще и переделывать придется. Типичные высказывания манипуляторов этого толка: «Я не профессор», «Я слабая женщина, что вы хотите», «Мы академий не кончали». Выгодно слыть дураком и вызывать сочувствие.

Манипуляция «Дитя в семье». Во многих семьях эту манипуляцию с выгодой для себя разыгрывают мужья. Достигается это исполнением роли беспомощного: что бы жена ни поручила (например, сходить в магазин, сделать уборку, позаниматься с ребенком), он делает так, что приходится переделывать. В итоге вся тяжесть домашней работы оказывается взваленной на слабые женские плечи. Не случайно некоторые женщины, называя число своих детей, включают в него и мужа. В каждой шутке есть доля истины.

Манипуляция «Меня рвут на части». Сотрудник охотно берет на себя много поручений, в том числе и общественных, но когда от него пытаются получить какой-то конкретный результат — ссылается на перегруженность, перечисляя все, что на него «навалено». Любопытно, что некоторые поступают так не до конца осознанно, искренне считая, что отдаются работе до конца. Это могут быть чрезвычайно энергичные люди, для которых процесс бурной деятельности важнее результата.

Манипуляция «Обезьяна на шее». Подчиненный обращается к начальнику: «Вы поручили мне достать автокран. Он есть (там-то), но не с моим авторитетом к ним обращаться. Вот если б вы пару слов сказали — я могу набрать их начальника». Польщенный шеф соглашается: «Ладно, давай скажу». Но чаще всего одним звонком дело не решается: то нужного человека нет, то выдвинуты встречные условия. «Ну ладно, иди, я решу этот вопрос», — говорит начальник. На следующий день подчиненный заглядывает в кабинет с видом полной покорности и просящим тоном интересуется: «Ну как, не решили?» Занятый текучкой руководитель машет на него: «Иди работай, решу». Через некоторое время подчиненный снова интересуется, решен ли вопрос. Получилось, что роли их поменялись, что исполнителем стал руководитель, а контролирующим — подчиненный. Налицо манипуляция: подыграв самолюбию начальника, подчиненный спровоцировал его

на покровительственную позицию, которая в данном случае означает выполнение за подчиненного его работы. На управленческом жаргоне поручение, висящее на исполнителе, называется «обезьяна на шее». Можно сказать, что в описанном случае «обезьяна» перескочила на шею начальника.

Всякий безынициативный подчиненный, приходящий в кабинет начальника без предложений, ждущий указаний по всякому поводу, являет для руководителя постоянную угрозу описанной манипуляции. Ибо, даже просто подсказывая решение, советуя, руководитель принимает ответственность на себя и снимает ее с подчиненного. Нагрузка на первого увеличивается, на второго — уменьшается. Подчиненный может вести себя так либо вынужденно, либо по своей инициативе. Принуждает его к этому обычно автократический стиль начальника, издержки которого очевидны: творческий потенциал работника оказывается невостребованным, отдача от него намного меньше возможной.

Для распознавания манипуляций важно знать специальные ключи, которые манипулятор использует для получения результата. Вот некоторые из них.

Эмоции. Если адресат почувствовал, что оппонент «давит» на чувства (например, на жалость, сопереживание, стыд, мстительность), значит, идет процесс управления сознанием.

Непонятные слова. В речи появляются профессиональные термины, «умные» словечки. Они являются отвлекающим маневром, который призван завуалировать ложь.

Повтор фразы. Адресат слышит повторение одного и того же высказывания в речи. Таким образом манипулятор пытается «зомбировать», внушить необходимую мысль.

Срочность. Она создает определенный уровень нервозности. Адресат не успевает осмыслить сказанное, а его уже призывают к действию. Его внимание отвлечено, и в суете он начинает выполнять то, чего добивается оппонент.

Дробление смысла. Во время дискуссии адресату не выдается вся информация. Она дробится на кусочки таким образом, чтобы человек не сумел охватить всю новость целиком, а сделал ложные выводы на основании обрывочной фразы.

Навязывание стереотипов. Манипулятор намеренно обращается к известным истинам, подчеркивая общность адресата с ними. Это навязывание стереотипного мышления или поступков приводит к выполнению их объектом воздействия.

Защита от манипуляций.

Анализ манипуляций показывает, что при всех различиях они имеют много общего, а это и позволяет выстроить довольно надежную защиту от них. *Осуществить защиту от манипуляций можно по следующей блок-схеме:*

- *Не показывайте слабостей.* В основе манипуляции всегда лежит использование слабостей партнера по общению. Знание слабостей человека делает его удобным объектом манипуляции. Поэтому первый рубеж защиты от

манипулирования — не обнаруживайте свои слабости!

- *Осознайте, что вами манипулируют.* Признаком манипуляции является чувство неудобства: вам не хочется что-то делать, говорить, а приходится — иначе неудобно, вы будете «плохо выглядеть». Достаточно сказать себе: «Стоп, манипуляция!» или что-то в этом роде, но обязательно содержащее слово «манипуляция». Именно оно действует отрезвляюще — вы осознаете, что это игра с вами, нарушение вашей независимости, насилие над вашей личностью. Этого простого осознания вполне достаточно, чтобы взять себя в руки и начать защищаться.

- *Пассивная защита.* Ею рекомендуется воспользоваться, если вы не знаете, что делать, как ответить манипулятору. Не говорите ничего. Сделайте вид, что не расслышали, не поняли, или вообще спросите о чем-то другом.

- *Активная защита.* Опыт показывает, что в большинстве случаев манипулятор отступает уже перед пассивной защитой. Ибо самое опасное в манипуляции — ее стремительность, неожиданность, когда у вас нет времени сообразить, как выйти из положения. Повторение просьбы, во-первых, дает вам время для ответа, во-вторых, выявляет истинный интерес манипулятора и сбивает заготовленное им распределение ролей. Но, конечно же, явно предпочтительнее активная защита. Главное в этом — психологический настрой: не следует стесняться говорить то, что думаете. Манипулятор обычно эксплуатирует наше желание выглядеть достойно, поэтому не бойтесь показаться плохим: «Боюсь, ты сильно преувеличиваешь мои достоинства» (щедрость, возможности, способности) — эти слова снимают с вас всякие обязательства и открывают неограниченный простор для импровизаций.

- *Расставьте точки над i.* Если вы решились на активную защиту, то, не стесняясь, скажите, что вас беспокоит в предложении партнера. После этого психологическое преимущество переходит к вам.

- *Контрманипуляция.* Смысл контрманипуляции — сделать вид, будто не понимаешь, что тобой пытаются манипулировать, начать встречную игру и завершить ее внезапным вопросом, показывающим манипулятору ваше психологическое преимущество. Скажем, манипулятор говорит: «А слабо тебе...?» — и предлагает что-то опасное или преступное. Ответ: «А ты сам можешь это сделать? Сделай». Манипулятор «Дитя на работе» не будет в восторге от встречного вопроса: «Вы зарплату получаете? Она должна быть заработана вами».

Всегда ли нужно защищаться от манипуляций? Иногда, чувствуя, что нами манипулируют, можно и поддаться манипулятору. Это целесообразно, когда ущерб от манипуляции меньший, чем от ухудшения отношений с манипулятором. Или когда видишь, как другими действиями можно компенсировать свой проигрыш от манипуляции.

ТЕМА 11. ИМИДЖ ЧЕЛОВЕКА В ПРАКТИКЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

11.1. Сущность понятия «имидж». Имиджелогия

Каждый человек в процессе межличностного общения стремится произвести на окружающих его людей положительное впечатление, то есть создать позитивный образ себя в их представлении. Недаром известна пословица: «Встречают по одежке, провожают по уму». *Моделирование позитивного образа – это процесс создания имиджа.*

Первыми над созданием имиджа начали работать американские экономисты, занимающиеся предпринимательством. Именно американский экономист Стэнли Болдуин в 1960-х гг. ввел понятие «имидж» в деловой оборот и обосновал его полезность для процветания бизнеса. Однако еще средневековый мыслитель-государствовед Никколо Макиавелли убедительно доказал важность имиджа для политика. В частности, он указал, что для государственного лица очень важно иметь соответствующую «личину» (маску). Американская исследовательница по имиджу Лилиан Браун (имиджмейкер пяти американских президентов от Кеннеди до Картера) считает, что профессиональный навык сам по себе не обеспечит вам работы или повышение по службе. Для этого нужно располагать к себе людей, с которыми работаешь, то есть необходимо создать нужный имидж. Считается, что люди судят о нас по внешнему впечатлению, которое мы производим в течение первых пяти секунд разговора. Именно такие качества личности, как внешность, умение вести диалог, могут сыграть решающую роль и в карьере, и во всей жизни.

В переводе с английского *имидж – это образ, изображение. Имидж – это непосредственно или преднамеренно создаваемое визуальное впечатление о личности или социальной структуре. Именно впечатление, а не оценка как рациональный факт деятельности сознания.*

Имидж чаще всего заканчивается такой предварительной операцией нашего познания, каковой признано представление. Имидж, как правило, «располагается» в низших этажах нашей психики – в подсознательной её сфере или в пластах обыденного сознания, в чём и состоит его необычайная доступность для восприятия людьми и цепкость присутствия в их сознании.

Удачный деловой имидж влияет не только на восприятие вас окружающими, но и на ваше восприятие самого себя. Если вы выглядите хорошо, это придаст вам смелость быть самим собой и чувствовать себя более уверенным. Другими словами, ваш облик воздействует на вас в той же степени, в какой он воздействует и на окружающих вас людей.

Структура личного имиджа.

1. Внешний облик (портретные характеристики):

- физические данные (рост, фигура);

- костюм (одежда, обувь, аксессуары);
- прическа;
- манера поведения и речи;
- жесты;
- взгляд и мимика;
- особенности голоса;
- запах.

2. Имиджевая символика:

- имя;
- личные символы (цвет, числа, герб, логотип, марка);
- личная атрибутика (повторяющиеся детали и признаки внешнего вида);
- социальные символы или символы социального престижа (деньги, положение в обществе, профессия, занимаемая должность, марка машины, предпочитаемый вид спорта).

3. Социально-ролевые характеристики:

- репутация (общественное мнение о человеке, основанное на истории его жизни, личных достижениях и заслугах);
- ампула (разыгрываемая социальная роль);
- легенда (история жизни человека, представленная в имидже);
- миссия (социально важные цели, полезность для общества).

4. Индивидуально-личностные свойства:

- профессионально-важные качества;
- доминирующие индивидуальные характеристики;
- стиль взаимоотношений с людьми;
- пропагандируемые идеи;
- базовые ценности.

Функции имиджа:

1. Ценностные функции имиджа:

- *Личностно возвышающая.* Благодаря созданию вокруг личности ореола привлекательности, она становится социально востребованной, раскованной в проявлении своих лучших качеств.

- *Комфортизация межличностных отношений.* Суть этой функции в том, что обаяние людей объективно привносит в их общение симпатии и доброжелательность, а потому нравственную меру терпимости и такта.

- *Психотерапевтическая.* Суть её в том, что личность, благодаря осознанию своей индивидуальной незаурядности и повышенной коммуникабельности, обретает устойчивое мажорное настроение и уверенность в себе.

2. Технологические функции имиджа:

- *Межличностной адаптации.* Благодаря правильно избранному имиджу можно быстро войти в конкретную социальную среду, привлечь к себе внимание, оперативно установить доброжелательные отношения.

- *Высвечивания лучших личностно-деловых качеств.* Благоприятный имидж даёт возможность зрительно представить наиболее привлекательные качества человека, позволяя соприкасающимся с ним людям познавать именно эти черты, вызывающие симпатию или доброе расположение.

- *Затенения негативных личностных характеристик.* Посредством макияжа, дизайна одежды, аксессуаров, причёски и т.д. можно отвлечь людей от тех недостатков, которыми обладает человек.

- *Организация внимания.* Привлекательный имидж невольно притягивает к себе людей, он импонирует им, а потому они психологически легче располагаются к тому, что он говорит или демонстрирует.

- *Преодоления возрастных рубежей.* Искусно владея технологией самопрезентации, что конкретно проявляется в удачном выборе моделей поведения и исполнении различных ролей, можно комфортно себя чувствовать в общении с людьми разного социального положения и профессионального статуса, не сковывая себя «комплексом» собственного возраста.

В 1990 году в научный оборот было введено понятие «*имиджелогия*» быстро получившее признание. Приоритетное предназначение *имиджелогии как науки о технологии личного обаяния* – оснастить людей различного возраста имидж-знаниями и оказать помощь в овладении и умелом использовании их при выстраивании межличностных и деловых отношений. Чем больше мы преуспеваем в создании положительного имиджа, тем богаче репертуар нашего поведения и эффективнее управление людскими впечатлениями, тем успешнее мы можем заниматься конструированием разнообразных сфер социального общения, возбуждать к себе симпатии, пользоваться уважением.

В наше время возрастающий спрос на имидж породил новую профессию - *имиджмейкер*, специалист по созданию личного имиджа, а также имиджа деловых и политических структур (политической партии, общественной организации).

Особенности имиджа:

1. Зачастую имидж является *стереотипизированным образом конкретного объекта, существующим в массовом сознании.* Другими словами имидж выступает как устойчивое представление об особенностях, специфических качествах и чертах, характерных для какого-либо явления. При этом данные качества не всегда реально наличествуют в данном объекте, очень часто мы сами методом ассоциаций наделяем объект дополнительными ценностями (социальными, психологическими, эстетическими и т.д.), не имеющими основания в реальных свойствах самого объекта, но обладающих социальной значимостью для воспринимающего такой образ. «Имидж» блокирует рациональное познание объекта и в то же время своим

внушающим воздействием создает специфическую социально-психологическую установку действия. Поэтому имиджмейкеры рассматривают это явление как способ манипулирования сознанием, поступками людей и основным средством воздействия определяют внушение. Таким образом, имидж наделяет человека, явление, предмет свойствами и характеристиками, возможно, ранее им и неприсущими, но при этом превращая их в основные качества. В результате представление об объекте радикально изменяется.

2. *Имидж является неким синтетическим образом* (одежда, манера говорить, причёска и т.д.), который складывается в массовом сознании людей в отношении конкретного лица, организации или иного социального объекта (товара, профессии и т.д.). Он содержит в себе значительный объём эмоционально окрашенной информации об объекте восприятия и побуждает к определённым социальным поведению.

3. *Имидж может пониматься не только как определённое субъективное содержание массового или индивидуального сознания* (оценка, отношение), но и как обязательный объективный набор атрибутов отдельного человека (например, одежда, причёска, макияж и т.д.) или целого предприятия (его товаров и услуг, рекламной продукции и т.п.) и даже страны.

4. *Имидж может формироваться стихийно*, как «естественный» результат деятельности человека или организации, как оценка реальных характеристик процессов и продуктов этой деятельности в социальной среде. *Однако чаще всего имидж формируется целенаправленно*, выделяя определённые ценностные характеристики или с помощью ассоциаций наделяя объект дополнительными не имеющимися в наличии ценностями (социальными, политическими, социально-психологическими, эстетическими и т.д.), благодаря чему способствует более целенаправленному и эмоциональному восприятию и эмоционально-психологическому воздействию на кого-либо в целях популяризации. Речь идет о том, что человек или организация могут целенаправленно создавать выгодный для себя имидж, используя специальные социо- и психотехнические средства. Такой имидж может иметь мало общего с реальным положением. Чаще всего он является результатом работы специалистов в области политической психологии, психологии рекламы, маркетинга и т. д.

5. *Любой имидж базируется на субъективных оценках человека* (нравится не нравится, внушает доверие - не внушает), т.е. он обязательно включает эмоциональные элементы – чувства, переживания, аффекты и т.п.

6. *Деловому партнеру приходится поддерживать свой имидж всю профессиональную жизнь*. Даже если вы достигли основных целей, связанных с карьерой, вам постоянно придется заниматься самопрезентацией, чтобы оставаться конкурентоспособной личностью.

7. На 90% то, как вас воспринимает клиент, коллега, относится к одежде. Выбирая одежду на каждый день, мы демонстрируем свой вкус, индивидуальность и отношение к остальному человечеству. Одеваясь так же, как другие, мы показываем, к какой «общности людей» себя относим.

К типологии имиджа существует несколько подходов. Так выделяют:

- *корпоративный* (имидж компании, фирмы, предприятия, учреждения, политической партии, общественной организации и т.д.);
- *индивидуальный* (имидж политика, бизнесмена, артиста, руководителя, лидера общественного движения и т.п.). Содержание и механизмы формирования этих имиджей будут различны, но они связаны.

Ф.Джевкинз, сторонник функционального подхода, предлагает следующие типы имиджа:

- *зеркальный* – имидж, свойственный нашему представлению о себе;
- *текущий* – вариант имиджа, характерный для взгляда со стороны;
- *желаемый* – тип имиджа отражает то, к чему мы стремимся.

Английская исследовательница Э.Сэмпсон, говоря о личностном имидже, выделяет в зависимости от сочетания внешних и внутренних факторов три вида имиджа:

- *самоимидж* - вытекает из прошлого опыта и отражает нынешнее состояние самоуважения, доверия к себе;
- *воспринимаемый имидж* – это то, как нас видят другие. Естественно, что эта точка зрения может отличаться от предыдущей. Мы часто не знаем, как к нам относятся на самом деле, как реально о нас отзываются;
- *требуемый имидж* - означает, что ряд профессий (ролей) требует определённых имиджевых характеристик. В некоторых случаях этому способствует тип одежды. Военная форма, судебная мантия, царская корона – всё это имиджевые знаки, указывающие на исполнителей конкретных ролей, они как бы входят в требуемый набор символов, необходимых для исполнения этих ролей.

11.2. Управление личным имиджем

Механизмы формирования имиджа.

Индивидуализация. Каждый человек индивидуален по своей сути. Индивидуальность включается в своеобразии психики и физических свойств человека. Индивидуальность проявляется в чертах темперамента, характера, в специфике интересов, качеств перцептивных процессов и интеллекта, потребностей и способностей индивида. Предпосылкой формирования человеческой индивидуальности служат анатомо-физиологические задатки, которые преобразуются в процесс воспитания, порождая широкую вариативность проявлений индивидуальности. Таким образом, индивидуальность это единство свойств и качеств человека, радикально отличающих его от других людей. В

природе нет абсолютно одинаковых людей, но, тем не менее, для того, чтобы выделиться из массы необходимо подчеркивать свою неповторимость. Процесс создания имиджа и есть способ акцентирования своей индивидуальности.

Социализация. Человек - это общественное существо, которое не может жить вне социума. Потребность человека в общении имеет специфический характер и выражается в двух противоположных тенденциях. Первая связана с тем, что у человека существует потребность в социализации, социальном научении, в результате которого поведение человека становится адекватным требованиям общества. Социальный опыт человек усваивает в процессе деятельности и общения. Перенимая социальный опыт, человек тем самым приспособляется к обществу, что является главным условием его позитивного сосуществования с другими его членами. Учитывая данный факт, следует сделать вывод, что обеспечивает это существование превращение человека в личность. Иначе говоря, личностью, имеющей какой-либо имидж, можно стать только среди себе подобных, перенимая исторически наработанный социальный опыт для обеспечения эффективного развития и функционирования в социуме.

Персонализация. Каждый человек воспринимает себя как нечто самостоятельное, автономное. Он противопоставляет свое «Я» всему обществу, тем самым, выделяя себя из окружающей социальной среды. Это явление проявляется в процессе индивидуализации личности, которое состоит в осознании своего собственного «Я», создании своего «Я»-образа. Каждый человек познаёт свои возможности, устремления, интересы и реализует их в своём собственном индивидуальном опыте. Человеку важно знать, что он из себя представляет, так как личная определённости является важной основой жизнедеятельности человека. Эта определённости позволяет человеку занять конкретную нишу в обществе. Продолжением процесса индивидуализации является процесс утверждения человека в обществе, завоевание уважения, авторитета. Имидж, являясь средством категоризации другого человека, выступает эталоном, мерой оценивания индивидом личности. Вследствие этого имидж является носителем социальных установок и поэтому выполняет регулятивную функцию, оказывая воздействие на мнения и поступки окружающих.

Эмоциональная перцепция. Серьёзную роль в деловых отношениях играют эмоции, оказывающие существенное воздействие на формирование в сознании образа партнёра по общению. Основой для создания образа является восприятие. Восприятие человека человеком является обязательным условием любой совместной деятельности людей. Восприятие - это динамичный процесс, он обусловлен многочисленными психологическими и социально-демографическими характеристиками общающихся между собой людей. При этом мы всегда ненамеренно или намеренно оказываем определённое воздействие своими поступками, поведением на окружающих нас людей. Имидж во многом зависит как

от личных психологических качеств человека, так и от умения соответствовать ожиданиям окружающих.

Имидж делового человека может быть как позитивным (к этому надо стремиться), так и отрицательным, отталкивающим. К средствам формирования позитивного имиджа относят:

1. *Коммуникативные способности* (умение выгодно представить себя, артикуляция и т.п.).

2. *Внешние физические данные* (ухоженность, элементы личной гигиены, волосы, кожа и т.д.).

3. *Хорошие манеры.*

4. *Одежда, обувь, макияж, прическа и т.д.*

Способы формирования позитивного отношения:

- *позитивные послания окружающим* (комплименты, поздравления, похвала, выражение благодарности);

- *проявление искреннего интереса к людям* через поддержку и реальную помощь;

- *позитивный настрой;*

- *создание безупречной репутации* (целенаправленное создание положительного общественного мнения о себе);

- *дистанцирование от негативных факторов* (фигур, групп).

Универсальные правила, которые помогут грамотно создать внешний имидж.

Правило 1. «Избегайте внезапных контрастов в вашем образе». Содержание тех характеристик, которые привносит в наш имидж одежда, подчиняется двум главным принципам: единство и контраст. Если стремиться к ясному и достаточно простому образу, следует использовать принцип единства. Реализация принципа единства предполагает, что Вы выберете решение, которое наглядно передаст с помощью одежды это впечатление. Образ диктует единство стилистического выбора (романтический, модели для молодых), ту или иную цветовую гамму (только пастельные тона), выбор ткани (мягкие, нежные, пластичные), аксессуаров и дополнений (милые и трогательно-сентиментальные). В образе все должно подходить одно к другому. Этот имидж должен соответствовать вашей манере поведения. Ваша речь, построение фраз и набор используемых слов, интонация и мимика вместе с пластикой движения - всё должно работать на него. Если имидж соответствует вашей натуре - то в такой ситуации проще всего.

Принцип контраста заключается в том, что предполагается такое построение имиджа, когда сознательно вводится элемент (деталь), неадекватный всему образу в целом. Именно эта «неадекватная деталь» по контрасту и привлекает к себе внимание в первую очередь. Контрастная деталь объективно приковывает наше внимание и может занять первое место при интерпретации Вашего образа. Она

обязательно вызывает суждения, которые противоречат остальной информации (которую несут остальные составные части образа). Принцип контраста срабатывает в следующих ситуациях: несовпадение детали с основным стилевым решением образа (толстые тёплые чулки с изящным шелковым платком), престижность и дороговизна элемента на фоне скромности одежды. Контрастность стиля и вещей различного функционального назначения приводит к появлению негативных суждений о вкусе и вообще, об уровне культуры человека. Подобные суждения же могут возникать при контрастности манер поведения, жестов, речи человека и одежды. При этом одежда не только не маскирует несоответствие, а напротив, подчеркивает, выдаёт (например, жаргонные выражения из уст роскошно одетой дамы лишь усиливают диссонанс между её материальной и духовной жизнью).

Правило 2. «Говорите о себе то, что другие должны знать о Вас». Насколько можно раскрывать душу перед окружающими, решать только Вам. Конечно, если для Вас в какой-то ситуации важно только внешнее впечатление, Вы должны строить образ в соответствии только со своим демонстрируемым "Я". Окружающие должны думать о Вас только то, что Вы им позволите. Поэтому следует избрать подходящий вариант впечатления о Вас.

Следует ориентироваться только на шаблоны восприятия имиджа в нашем обществе. В разных ситуациях одежда должна максимально им соответствовать. Чем шаблоннее и точнее Вы в этом выражении, чем меньше видна ваша индивидуальность, тем лучше. Если Вас интересует задача самосовершенствования, Вы хотите приблизить себя к достижению Вашего идеального «Я», то в этом случае одежда должна говорить о нем более точно. Поэтому здесь при выборе стиля, силуэта и цвета в одежде мы должны руководствоваться знанием о связи имиджа с характером и другими психологическими особенностями личности, представлять возможности коррекции собственной души с помощью одежды. В этом случае во внешнем облике красной нитью должны проходить те черты, которые мы хотим у себя сформировать. Поэтому имидж не должен быть очень разным, он всегда должен работать на суперзадачу! Но одежда может выражать и наше реальное «я». Тогда вообще не следует задумываться об эффектах социального восприятия нашей внешности.

Правило 3. «Одежда должна соответствовать Вашей профессии лишь на рабочем месте». Самая большая ошибка ходить в униформе вне работы либо, что ещё хуже одеваться во всех случаях одинаково, как на работу. Многочисленные зарубежные исследования показывают, что профессиональная одежда настраивает на рабочий лад, облегчая тем самым исполнение приписываемой роли. Но она вмещивается и в исполнение реальной роли. Оставаясь в профессиональной одежде вне работы, мы как бы продолжаем находиться на работе, покинув её. Вместе с тем неосознанно переносим с профессиональной сферы на другое место ту же технику

общения, манеру говорить. Поэтому переодеваться в разных ситуациях надо не только из-за соображений гигиены, но и по чисто психологическим основаниям.

Правило 4. «Образ должен давать ту информацию о возрасте, которая нужна Вам». Одеваться строго по возрасту надо лишь тем, кто убежден что «его возраст - его богатство». Большинство людей с возрастом хотят выглядеть моложе. В этом стремлении следует придерживаться следующего принципа: "одевайся в соответствии со своим видом!". Очень важно учитывать влияние прически на восприятие возраста. В восприятии внешнего облика любого человека прическа первое, на что падает взгляд. Именно по прическе мы узнаем, кто перед нами: мужчина или женщина и какого они возраста.

Правило 5. «Сознательно изменяйте свой имидж». В мире постоянно растет роль информации, поэтому такая информационная структура, как имидж неизбежно будет привлекать все большее внимание и теоретиков и практиков. Рыночные отношения, развитие конкуренции во всех областях жизни привели к актуализации этого понятия как преднамеренного создания образа в сознании людей, как эффекта личной презентации. Работа по созданию имиджа позитивно отражается на личностную и профессиональную характеристику делового человека, появляется желание сотрудничать с ним и с фирмой, которую он представляет. Следовательно, привлекательный имидж является одним из факторов, определяющих деловой успех.

Имидж делового мужчины.

Деловой стиль для делового мужчины - это одежда и аксессуары, которые позволяют выглядеть профессиональным, авторитетным, уверенным в себе, солидным, внушающим доверие, но не без претензии на изящество и элегантность. Традиционный мужской костюм в деловом стиле - темно-синий или темно-серый, в вертикальную светлую полосу. Выбирать оттенки нужно с учетом цветотипа мужчины. Важно также общее направление линий на пиджаке, рубашке, галстуке. *Основная рекомендация: линии элементов одежды не должны резко пересекаться друг с другом, но и не должны сливаться.* Отлично смотрится одежда с гармонирующей фактурой. Например, удачное решение - это фланелевый костюм и шерстяной галстук, а неудачное - фланелевый костюм и шелковый блестящий галстук. Дисгармонично выглядят деловой костюм и клетчатая спортивная рубашка, пиджак с широкими лацканами и узкий галстук. Для однотонного костюма возможны такие сочетания: однотонная рубашка и однотонный галстук, рубашка с рисунком и однотонный галстук, однотонная рубашка и галстук с рисунком. К костюму в полосу не следует надевать клетчатую рубашку. К клетчатому костюму носят только однотонную рубашку, а галстук без направленности рисунка или одноцветный. В деловой ситуации нужно быть внимательным к костюму яркой расцветки: такой костюм привлекает к себе внимание, поэтому требует особенно тонкого вкуса и большого опыта.

Единства стиля легче всего добиться, выбирая однотонные элементы одежды. Однотонный костюм должен быть основным элементом одежды делового мужчины, претендующего на хороший вкус. Такой костюм обладает свойством хорошо сочетаться с однотонными цветами и рисунками других элементов одежды, что упрощает выбор правильной комбинации: костюм - рубашка - галстук.

Лучшие цвета рубашек для делового стиля - это белый и пастельный: такие рубашки хорошо сочетаются с любым костюмом и галстуком и демонстрируют вкус владельца. Шелковые, блестящие, прозрачные рубашки не годятся. Важно, чтобы рубашка не собиралась в складки, не пузырилась вокруг талии, не стесняла при движении, не вылезала из-под ремня.

Воротник рубашки - самое ответственное место, поскольку он всегда попадает в поле зрения партнеров по общению. Его называют зоной стиля. Если воротник тесен или свободен - значит, рубашка не по размеру. Есть правило: между воротником и шеей должен помещаться указательный палец. Сам воротник должен быть без морщинок и образовывать с узлом галстука единое целое. Элегантные рубашки чаще всего не имеют нагрудных карманов. Но даже если на рубашке есть карман, лучше им не пользоваться. Рубашки с «погончиками» также не слишком соответствуют деловому стилю. Манжет рубашки должен быть чуть ниже запястья и высываться из-под рукава пиджака примерно на сантиметр, плотно прилегать к руке, но давать возможность смотреть на наручные часы. Выбирая рубашку и галстук к деловому костюму, деловой мужчина не ошибется, если будет помнить принцип: *рубашка всегда должна быть светлее костюма, а галстук - темнее рубашки.* В холодное время года вместо тканых рубашек можно использовать деловой трикотаж - тонкие водолазки или джемперы, надетые под пиджак.

Несколько слов о галстуке и как его выбирать. *Галстук - может быть главный показатель вашего вкуса и статуса.* Длина галстука должна быть такой, чтобы в завязанном виде он доставал пряжку ремня; лучший материал: шелк, шерсть и, наконец, хлопок. Шелковые галстуки идут к различным тканям и годятся для любых ситуаций. Галстук из тонкой шерсти, хотя и похож на шелковый, но в отличие от него не блестит, что придает ему менее церемонный вид.

Носки - важная деталь внешнего облика делового мужчины. Требования делового стиля таковы: носки однотонные, темные и являют собой переход от цвета брюк к цвету ботинок. Они должны быть достаточно длинными и облегающими, чтобы при сидении не было видно голую ногу. Белые, красные и других ярких цветов носки недопустимы в рабочем гардеробе делового человека.

Очки (иногда без диоптрий) можно носить для того, чтобы выглядеть респектабельнее, солиднее, старше. Существуют определенные правила выбора очков - важно, чтобы оправа соответствовала овалу лица. Цвет оправы должен гармонировать с цветом волос.

В отношении украшений в деловом мире действует правило: чем меньше, тем лучше. Европейский деловой мужчина должен ограничиться только одним кольцом - обручальным. Золотые цепи, печатки, заколки, булавки не являются необходимым элементом делового костюма.

Деловому мужчине следует избегать:

- Тесной одежды, которая затрудняет ваши движения и жесты.
- Сильного запаха духов или лосьона после бритья.
- Бижутерии, которая бренчит при ваших движениях.
- Старомодной одежды.
- Новой одежды или обуви, которую вы раньше никогда не надевали.
- Избытка крупных узоров и ярких цветов на одежде.

Способствуют солидности:

- Пиджак.
- Темные нейтральные тона, которые вам идут (цвет древесного угля или морской волны).
- Высококачественная одежда.
- Хорошая ручка.
- Ремень хорошего качества.
- Манжеты рубашки должны быть видны из-под рукавов пиджака.
- Носки должны быть того же цвета, что и обувь или брюки.
- Никогда не подбирайте карманный платок точно в тон галстуку; лучше подберите гармонирующий по цвету с галстуком или рубашкой.

Деловой имидж женщины.

В идеале в гардеробе деловой женщины должен быть *минимальный набор: строгий костюм, брюки, две юбки средней длины, несколько топов и водолазок, блузка.* Ансамбли следует подбирать таким образом, чтобы можно было легко перенести деловые переговоры из офиса в ресторан. Это должны быть вещи обязательно высокого качества, не слишком яркие по тонам и расцветке, которые идеально сидят на фигуре, не слишком мнутся и в которых можно чувствовать себя комфортно в любой ситуации. Идеальные ткани - тонкая шерсть с добавлением лайкры, кашемир+шелк, лен+шелк.

На костюме экономить не стоит: пословица про одежду не выйдет из моды никогда. Необходимо держать фасон и выбирать дорогие престижные марки, специализирующиеся на пошиве деловых костюмов и гарантирующие качество. Узкая светлая полоска приветствуется, клетка допустима лишь мелкая – «пепита» или «собачьи зубы». Глубокое декольте недопустимо в любом случае, блузки без рукавов требуют красивых и безупречных по качеству кожи и форме плеч без целлюлита.

Небезупречные по форме ноги можно спрятать под брюками - если этикет допускает, в противном случае даже в неактуальном сегодня макси можно найти

изюминку, умело сочетая линии и цвет. Брюки предпочтительны прямые либо чуть клеш. Модные шорты, а также капри носить не рекомендуется.

Чтобы не выглядеть нелепо, не следует надевать подряд все красное или синее, даже если этот цвет вам идет больше других. *По неписаным законам делового dress-code в одежде не должно быть более двух-трех вещей одного тона. Классика жанра: черный, темно-синий костюм, такого же цвета туфли и сумка.* В отсутствие пиджака его роль выполняет белая или светлых палевых тонов блузка: безусловно чистая, лучше с небольшими перламутровыми пуговицами, из хлопка или льна высокого качества. Рюши, воланы, кружева, плиссированные отделки и шифон оставьте романтичным барышням: деловая блузка требует строгого фасона. Если вы работаете в офисе зарубежной компании, ваша униформа predetermined: костюм - пиджак+юбка или брюки. Это совсем не скучно, если умело сочетать цвета и фасоны и уметь эффектно накинуть платок или шарф. Платье или стильные кофта/блузка+юбка/брюки дают еще больше простора фантазии при выборе аксессуаров. Помните только, что слишком яркие цвета не приветствуются. Обувь, сумка, ювелирные изделия или бижутерия украшают женщину независимо от одежды и часто вопреки ей.

Туфли и сапоги должны быть (или выглядеть таковыми) новыми, строгого классического фасона. Если нет средств обновить костюм, купите туфли: *дорогая обувь - показатель респектабельности.* Высота каблука значения не имеет, но супершпильки лучше отложить до вечера. Обувь на высокой платформе, из золотой, серебряной и бронзовой кожи неуместны, так же, как обувь, украшенная камнями, босоножки, туфли с открытой пяткой или носом, мокасины и "балерины" без каблука. *Даже в самую ужасную жару не отказывайтесь от колготок* (светлого тона, никак не черных и тем более цветных и кружевных) - это тоже класс, который позволит вам выглядеть безусловно и чувствовать себя уверенно в самой короткой юбке и в самой трудной ситуации. Кстати, *о длине: между юбкой и коленом должна умещаться ладонь, не больше.*

Сумка самый верный показатель элегантности - только кожаная, среднего объема, возможно, лаковая, без излишних украшений, если ваш стиль - строгая классика. *Из украшений лучше продемонстрировать миру настоящие ювелирные изделия, причем количеству лучше предпочесть качество - престижную марку, что стоит недешево и ценится высоко.* Для бижутерии правила те же: на одной руке нельзя соединять белый и желтый металлы и стремиться следует к единству стиля. Этнические браслеты и длинные серьги могут быть не поняты деловыми партнерами. *Идеальный вариант - комплект из кулона, серег и кольца в одном стиле.* От часов слишком крупных или украшенных бриллиантами, как и от слишком дешевых, лучше отказаться.

Деловой стиль как никакой другой предполагает аккуратную стрижку, свежeweымытые волосы и небольшой объем прически: классика - стрижки сэссон и

каре. Резкие цвета вроде ультрафиолета, спелой вишни или вытравленные белые, а также явный "начес" демонстрируют безвкусию и отсталость взглядов: последняя мировая тенденция в парикмахерском искусстве - натуральные цвета и естественные формы. Довершают деловой имидж безупречный маникюр (цвет лака подбирают в тон основным тонам одежды, экзотические и кислотные тона вне закона), скромный макияж, безукоризненный по чистоте носовой платок (только из ткани) и тонкий ненавязчивый аромат - это и есть высший класс делового dress-code, по которому не только встречают, но и провожают достойно.

Рекомендации по выбору стиля одежды.

Прежде чем выбирать стиль одежды, изучите общество, где вам придется находиться, или аудиторию, перед которой вам нужно выступить. Всегда помните, что *людям нравятся те, кто похож на них, поэтому старайтесь соответствовать по стилю той атмосфере, где вскоре окажетесь.*

Надо учитывать, что в большинстве компаний принят дресс-код — жестко определенный стиль одежды. Стиль одежды, характерный для крупного банка, не похож на тот, что принят в небольшой звукозаписывающей компании.

Одежда не должна отвлекать от сути дела, поэтому лучше одеться сдержанно и солидно, а не небрежно или эффектно. В то же время женщине не следует надевать строгий, похожий на мужской костюм для выступления перед преимущественно мужской аудиторией. Женственность в данном случае не повредит, а пойдет на пользу, если, конечно, поведение в целом будет соответствовать целям. Готовьте свой костюм для выступления заранее, а не решайте все в последний вечер.

Имидж должен быть подвижным, динамичным и изменяться в зависимости от веяний моды (конечно, в разумных пределах). Актуален стиль кэжуал (от англ. casual — произвольный) — повседневный, созданный специально для деловой жизни. Здесь каждая мелочь продумана, все вроде бы «произвольные» детали четко выверены для создания завершенного образа делового человека.

Деловой человек обязан уметь вызывать доверие, нравиться своему деловому партнеру с момента знакомства. Это доступно уверенному в себе человеку. Чтобы развивать в себе уверенность, нужно перестать критиковать себя, жаловаться, стать независимым, позитивно смотрящим на мир, открытым человеком.

«Открытый» человек:

- уверен в себе, знает свои цели и знает, чего хочет;
- оптимист, ищет и видит в других прежде всего хорошее;
- сначала думает о клиенте, потом о своей компании, а затем — о себе;
- жизнерадостный, веселый человек;
- с пониманием относится к другим людям, чаще говорит «да», чем «нет»;
- не предъявляет завышенных, чрезмерных требований к себе и не позволяет это делать другим, при этом у него хватает времени на все проекты и замыслы;

- всегда внимательно выслушивает собеседника, старается как можно большему научиться у других людей.

В отличие от открытого «закрытый» человек:

- испытывает страх, нерешителен, ему недостает веры в свои силы;
- пессимист, отличается недоверчивостью, всегда ждет самого плохого;
- редко смеется и проявляет свою радость, редко говорит «спасибо»;
- склонен отказываться, чаще говорит «нет», чем «да»;
- почти не говорит о себе, зато часто делится со всеми, что работа приводит вас в стрессовое состояние и что у вас практически нет свободного времени;
- ругается, брюзжит;
- чересчур много говорит о себе и слишком мало слушает других;
- часто суетится, действует нервно, с раздражением;
- распространяет вокруг себя недружелюбную обстановку, даже гнетущую, выступает всегда «против».

ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ
Тематика семинарских занятий по курсу
«Деловое общение и коммуникации»

Тема « Теоретические основы делового общения»

Время – 2 час.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность понятия делового общения, его предмет и цель.
2. Признаки и функции делового общения.
3. Структура и средства делового общения.
4. Общая характеристика перцептивной, коммуникативной и интерактивной сторон общения.
5. Классификация видов и форм делового общения.

Темы рефератов

1. История становления психологии делового общения.
2. Способы воздействия партнеров друг на друга (заражение, внушение, убеждение и подражание) в процессе делового общения.
3. Барьеры делового общения.

Литература

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие / Г.В. Бороздина. — М.: ИНФРА-М, 2006. - 224 с.
2. Деловое общение : учебное пособие / автор-составитель И. Н. Кузнецов. - Москва : Дашков и К, 2008. - 527с.
3. Измайлова, М.А. Деловое общение: Учебное пособие / М.А. Измайлова. – М., 2009. – 252 с.
4. Ковальчук, А. С. Основы делового общения : учебное пособие для вузов / А. С. Ковальчук. - Москва : Дашков и К°, 2008. - 299 с.
5. Мальханова, И. А. Деловое общение : учебное пособие для вузов / И. А. Мальханова. - Москва : Фонд "Мир" : Академический проект, 2008. – 243 с.
6. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров: [для высших учебных заведений / А. В. Брега и др.]; под редакцией В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой]. - Москва : Юрайт, 2012. - 591 с.
7. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, В.Н. Лавриненко и др.; Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. - 279 с.
8. Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Учебник / Л. Д. Столяренко. — Ростов н/Д: Феникс, 2005. — 416 с.
9. Фомин, Ю. А. Психология делового общения : монография / Ю.А. Фомин. - Мн : Амалфея, 1999. - 352 с.

10. Шевчук, Д. А. Деловое общение : учебное пособие / Д. А. Шевчук. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2007. - 190 с.

Тема « Деловая беседа как основная форма делового общения»

Время – 2 час.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие деловой беседы, ее цель и функции.
2. Структура деловой беседы. Общая характеристика ее элементов.
3. Подготовка к деловой беседе. Установление места и времени встречи.
4. Начало беседы: установление контакта, постановка проблемы и передача информации.
5. Аргументация и опровержение доводов собеседника.
6. Анализ альтернатив, принятие решения и фиксация договоренности.
7. Завершение контакта и анализ результатов беседы.

Темы рефератов

1. Этика деловой беседы.
2. Рекомендации по эффективной передаче информации собеседнику в ходе беседы.
3. Деловая беседа по телефону.

Литература

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие / Г.В. Бороздина. — М.: ИНФРА-М, 2006. - 224 с.
2. Деловое общение : учебное пособие / автор-составитель И. Н. Кузнецов. - Москва : Дашков и К, 2008. - 527с.
3. Измайлова, М.А. Деловое общение: Учебное пособие / М.А. Измайлова. – М., 2009. – 252 с.
4. Ковальчук, А.С. Основы делового общения : учебное пособие для вузов / А. С. Ковальчук. - Москва : Дашков и К°, 2008. - 299 с.
5. Мальханова, И. А. Деловое общение : учебное пособие для вузов / И. А. Мальханова. - Москва : Фонд "Мир" : Академический проект, 2008. – 243 с.
6. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров: [для высших учебных заведений / А.В. Брега и др.]; под редакцией В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой]. - Москва : Юрайт, 2012. - 591 с.
7. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, В.Н. Лавриненко и др.; Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. - 279 с.
8. Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Учебник / Л. Д. Столяренко. — Ростов н/Д: Феникс, 2005. — 416 с.

9. Фомин, Ю. А. Психология делового общения : монография / Ю.А. Фомин. - Мн : Амалфея, 1999. - 352 с.

10. Шевчук, Д. А. Деловое общение : учебное пособие / Д. А. Шевчук. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2007. - 190 с.

Тема «Психология ведения деловых переговоров»

Время – 2 час.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие переговоров, их цель и функции.
2. Основные этапы деловых переговоров.
3. Общая характеристика основных видов ведения переговоров.
4. Позиционный торг.
5. Гарвардский метод.

Темы рефератов

1. Национальные стили ведения деловых переговоров.
2. Ключевые умения в переговорном процессе.

Литература

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие / Г.В. Бороздина. — М.: ИНФРА-М, 2006. - 224 с.

2. Деловое общение : учебное пособие / автор-составитель И. Н. Кузнецов. - Москва : Дашков и К, 2008. - 527с.

3. Измайлова, М.А. Деловое общение: Учебное пособие / М.А. Измайлова. – М., 2009. – 252 с.

4. Ковальчук, А. С. Основы делового общения : учебное пособие для вузов / А. С. Ковальчук. - Москва : Дашков и К°, 2008. - 299 с.

5. Мальханова, И. А. Деловое общение : учебное пособие для вузов / И. А. Мальханова. - Москва : Фонд "Мир" : Академический проект, 2008. – 243 с.

6. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров: [для высших учебных заведений / А. В. Брега и др.]; под редакцией В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой]. - Москва : Юрайт, 2012. - 591 с.

7. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, В.Н. Лавриненко и др.; Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. - 279 с.

8. Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Учебник / Л. Д. Столяренко. — Ростов н/Д: Феникс, 2005. — 416 с.

11. Фишер, Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения: Пер. с англ.- / Р. Фишер, У. Юри - М.: Наука, 1990. – 155 с.

12. Фомин, Ю. А. Психология делового общения : монография / Ю.А. Фомин. - Мн : Амалфея, 1999. - 352 с.

13. Шевчук, Д. А. Деловое общение : учебное пособие / Д. А. Шевчук. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2007. - 190 с.

Тема « Вербальные и невербальные средства делового общения»

Время – 2 час.

Вопросы для обсуждения

1. Виды вербальной коммуникации и их характеристика.
2. Потери информации при сообщении (схема, разработанная П.Мищичем).
3. Психологические особенности спора, дискуссии, полемики.
4. Кинесические особенности невербального общения.
5. Проксемические особенности невербального общения.
6. Психологические и паралингвистические особенности невербального общения.
7. Межнациональные различия невербального общения.

Темы рефератов

1. Основные каналы информации о собеседнике.
2. Умение слушать.
3. Психотехника речи.

Литература

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие / Г.В. Бороздина. — М.: ИНФРА-М, 2006. - 224 с.
2. Измайлова, М.А. Деловое общение: Учебное пособие / М.А. Измайлова. – М., 2009. – 252 с.
3. Сергеева, О. Язык жестов. Как читать мысли без слов? : 49 простых правил / О. Сергеева Как читать мысли без слов? Москва: Эксмо, 2008.
4. Пиз, А. Язык телодвижений: как читать мысли других людей по их жестам / А.Пиз. — Нижний Новгород: Изд-во «Ай-Кью», 2004.
5. Вилсон, Г. Язык жестов / Г.Вилсон, К.Макклафлин. – СПб., 2001.
6. Ковальчук, А. С. Основы делового общения : учебное пособие для вузов / А. С. Ковальчук. - Москва : Дашков и К°, 2008. - 299 с.
7. Мальханова, И. А. Деловое общение : учебное пособие для вузов / И. А. Мальханова. - Москва : Фонд "Мир" : Академический проект, 2008. – 243 с.
8. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров: [для высших учебных заведений / А. В. Брега и др.]; под редакцией В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой]. - Москва : Юрайт, 2012. - 591 с.
9. Фомин, Ю. А. Психология делового общения : монография / Ю.А. Фомин. - Мн : Амалфея, 1999. - 352 с.
10. Невербальные средства общения / - Ростов н / Д.: Феникс, 2004, - 352 с.

Тема «Диагностика в процессе делового общения»

Время – 2 час.

Вопросы для обсуждения

1. Основные типы личности и их характеристика.
2. Основы визуальной психодиагностики.
3. Основы графологии.
4. Основы физиогномики.
5. Диагностика обмана в деловом общении.
6. Восприятие других: стереотипы.
7. Диагностика состояний и намерений людей по позе и жестам.

Темы рефератов

1. Приемы наблюдения за поведенческими реакциями человека.
2. Основные механизмы познания другого человека в процессе делового общения (идентификация, эмпатия и рефлексия).

Литература

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие / Г.В. Бороздина. — М.: ИНФРА-М, 2006. - 224 с.
2. Измайлова, М.А. Деловое общение: Учебное пособие / М.А. Измайлова. – М., 2009. – 252 с.
3. Сергеева, О. Язык жестов. Как читать мысли без слов? : 49 простых правил / О. Сергеева Как читать мысли без слов? Москва: Эксмо, 2008.
4. Пиз, А. Язык телодвижений: как читать мысли других людей по их жестам / А.Пиз. — Нижний Новгород: Изд-во «Ай-Кью», 2004.
5. Вилсон, Г. Язык жестов / Г.Вилсон, К.Макклафлин. – СПб., 2001.
6. Ковальчук, А. С. Основы делового общения : учебное пособие для вузов / А. С. Ковальчук. - Москва : Дашков и К°, 2008. - 299 с.
7. Мальханова, И. А. Деловое общение : учебное пособие для вузов / И. А. Мальханова. - Москва : Фонд "Мир" : Академический проект, 2008. – 243 с.
8. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров: [для высших учебных заведений / А. В. Брега и др.]; под редакцией В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой]. - Москва : Юрайт, 2012. - 591 с.
9. Фомин, Ю. А. Психология делового общения : монография / Ю.А. Фомин. - Мн : Амалфея, 1999. - 352 с.
10. Невербальные средства общения / - Ростов н / Д.: Феникс, 2004, - 352 с.

Тема «Приемы и методы влияния в процессе делового общения»

Время – 2 час.

Вопросы для обсуждения

1. Виды управленческих влияний и их характеристика (убеждение, внушение, подражание, принуждение).
2. Психологические принципы, лежащие в основе влияния на других.
3. Психологические приемы аттракции.
4. Репрезентативная система и ее использование в процессе делового общения.
5. Основные методы и приемы влияния на собеседника
6. Психологические игры как технологии манипулирования личностью.
7. Психологическая защита личности.

Темы рефератов

1. Манипуляция в деловом общении.
2. Приемы защиты от манипулятивного воздействия в процессе делового общения.

Литература

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие / Г.В. Бороздина. — М.: ИНФРА-М, 2006. - 224 с.
2. Гласс Л. Вербальная самозащита / Л. Гласс; Пер. с англ. А. Полякова. — М: ООО «Издательство Астрель»; 2004.- 330с.
3. Ковальчук, А. С. Основы делового общения : учебное пособие для вузов / А. С. Ковальчук. - Москва : Дашков и К°, 2008. - 299 с.
4. Мальханова, И. А. Деловое общение : учебное пособие для вузов / И. А. Мальханова. - Москва : Фонд "Мир" : Академический проект, 2008. – 243 с.
5. Панкратов, В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация: Практическое руководство / В.Н. Панкратов. – М., 2001. – 208 с.
6. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров: [для высших учебных заведений / А. В. Брега и др.]; под редакцией В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой]. - Москва : Юрайт, 2012. - 591 с.
7. Фомин, Ю. А. Психология делового общения : монография / Ю.А. Фомин. - Мн : Амалфея, 1999. - 352 с.

РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Темы рефератов:

1. Механизмы познания другого человека: идентификация, эмпатия, рефлексия.
2. Основные способы воздействия: заражение, внушение, убеждение, подражание.
3. Исследования социальной перцепции.
4. Социальные стереотипы, их роль и исследование.
5. Коммуникативная компетентность.
6. Транзактный анализ общения Э. Берна.
7. Деловая риторика.
8. Искусство ведения спора и переговоров.
9. Понимание и общение.
10. Имидж делового человека.
11. Язык телодвижений.
12. Культура устной и письменной речи.
13. Невербальное общение.
14. Психология взаимопонимания.
15. Секреты личного обаяния.
16. Методы исследования межличностного восприятия.
17. Теоретические модели анализа дискуссий.
18. Общение в трудовом коллективе.
19. Психология лжи.
20. Основные правила убедительной аргументации.
21. Общие правила ведения дискуссии.
22. Проблема смысловых барьеров.
23. Проблема мотивационных барьеров.
24. Интеллектуальные барьеры в переговорном процессе.
25. Диагностика стереотипов.
26. Общее понятие о психологической сущности аргументирования.
27. Американский стиль ведения деловых переговоров.
28. Французский стиль ведения деловых переговоров.
29. Английский стиль ведения деловых переговоров.
30. Японский стиль ведения деловых переговоров.
31. Китайский стиль ведения деловых переговоров.
32. Немецкий стиль ведения деловых переговоров.
33. Этикет ведения деловых переговоров.

Проверочные тесты

1. *Реально существующая деловая практика во всем многообразии деловых отношений и взаимосвязей*

- 1) объект науки
- 2) предмет науки
- 3) деловое общение
- 4) нет верного ответа

2. *Изучение социально-психологических, ценностных и организационно-технических проблем общения людей в профессиональной и предпринимательской деятельности*

- 1) объект науки
- 2) предмет науки
- 3) деловое общение
- 4) нет верного ответа

3. *Наука «...» связана также с экономическими, политическими, правовыми теориями, которые обогащают ее содержательную область и позволяют выявить особенности делового общения в экономической, политической и правовой деятельности*

- 1) объект науки
- 2) предмет науки
- 3) деловое общение
- 4) нет верного ответа

4. *Основным средством построения теории делового общения являются*

- 1) объекты науки
- 2) предметы науки
- 3) методы науки
- 4) нет верного ответа

5. *Способствует постоянному визуальному контакту, свободной жестикуляцией и наблюдением за ней. Самая эффективная позиция в деловом общении*

- 1) угловая позиция
- 2) независимая позиция
- 3) конкурирующе — оборонительная
- 4) кооперативная

6. *Применима только для быстрого короткого разговора*

- 1) угловая позиция
- 2) независимая позиция
- 3) конкурирующе – оборонительная
- 4) кооперативная

7. Применяется в том случае, когда партнеры заняты над решением одной задачи

- 1) угловая позиция
- 2) независимая позиция
- 3) конкурирующе – оборонительная
- 4) кооперативная

8. Применяется в момент отсутствия между партнерами интереса в решении какой-либо задачи

- 1) угловая позиция
- 2) независимая позиция
- 3) конкурирующе – оборонительная
- 4) кооперативная

9. Канал, которым человек лучше всего воспринимает информацию из окружающего мира. Отбор информации происходит по средствам следующих каналов: визуального канала, аудиального канала и кинестетического канала

- 1) визуальный
- 2) ведущий
- 3) аудиальный
- 4) кинестетический

10. Внешняя и внутренняя информация представляют собой комплекс зрительных образов

- 1) визуальный
- 2) ведущий
- 3) аудиальный
- 4) кинестетический

11. Внешняя и внутренняя информация представляют собой комплекс звуков

- 1) визуальный
- 2) ведущий
- 3) аудиальный
- 4) кинестетический

12. Внешняя и внутренняя информация представляют собой комплекс ощущений (вкусовых, осязательных, обонятельных и т.д.)

- 1) визуальный
- 2) ведущий
- 3) аудиальный
- 4) кинестетический

13. Отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно

направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.)

- 1) конфликт
- 2) противоречие
- 3) столкновение
- 4) все ответы верны

14. Общение, направленное на извлечение выгоды от собеседника с использованием различных приемов (лесть, запугивание, обман, демонстрация доброты) – это ... общение.

- 1) деловое
- 2) манипулятивное
- 3) светское
- 4) формально-ролевое

15. Общение, участники которого выступают в официальных статусах и ориентированы на достижение конкретных целей и задач, называется:

- 1) ролевое
- 2) светское
- 3) деловое
- 4) примитивное

16. Распространение в условиях дефицита информации о человеке общего оценочного впечатления о нем на восприятие его поступков и личностных качеств – это эффект ...

- 1) незавершенного действия
- 2) проекции
- 3) новизны
- 4) ореола

17. Форма познания другого человека, основанная на возникновении к нему положительных чувств, называется ...

- 1) аттракция
- 2) рефлексия
- 3) гипноз
- 4) идентификация

18. Приписывание сходных характеристик всем членам какой-либо социальной группы или общности – это ...

- 1) самоактуализация
- 2) стереотипизация
- 3) идентификация
- 4) проецирование.

Проверочные задания

1. В начале делового совещания необходимо сразу
2. Вербальное общение осуществляется при помощи
3. Видение себя глазами партнера по общению — это
4. Главными требованиями к телефонному общению являются
5. Жесты «раскрытые руки», «расстёгивание пиджака» относятся к жестам
6. Изучение собеседника по его жестам, мимике и позам относится к области
7. Коммуникативная сторона общения — это
8. Определить, что собеседник говорит неправду, позволяет
9. Основная форма делового общения — это
10. Перцептивной стороной общения является
11. Предварительное знакомство с повесткой дня и материалами для делового совещания позволяет
12. При деловом общении партнеры
13. При невербальном общении средством передачи информации являются
14. Принципиальные переговоры будут успешными, если
15. Размеры личной пространственной территории человека можно разделить на
16. Способ открытого коллективного обсуждения проблем — это деловые
17. Теория речи, искусство речи и ораторское мастерство — области знаний, которые охватывает понятие
18. Термин «этика» ввел
19. Чтобы дискуссия была результативной, в ней должны принимать участие
20. Чтобы деловое совещание было плодотворным, председательствующий менеджер должен владеть техникой
21. Цель риторических вопросов

Вопросы к зачету по курсу «Деловое общение и коммуникации»

1. Понятие об общении. Функции, структура и средства общения.
2. Виды и стили общения.
3. Понятие делового общения, его признаки, цель и структура.
4. Классификация видов делового общения. Средства делового общения.
5. Понятие, цель и функции деловой беседы.
6. Подготовка к деловой беседе.
7. Постановка проблемы и передача информации. Аргументирование.
8. Рекомендации по эффективной передаче информации собеседнику в ходе беседы.
9. Понятие, цель и функции деловых переговоров.
10. Техники ведения переговоров: метод позиционного торга.
11. Техники ведения переговоров: метод принципиальных переговоров (гарвардский метод).
12. Национальные стили ведения деловых переговоров.
13. Понятие, цель и функции делового совещания.
14. Виды деловых совещаний, показания к их проведению.
15. Основные этапы подготовки и проведения делового совещания.
16. Дискуссия и техника ее проведения.
17. Рекомендации по эффективному проведению деловых совещаний.
18. Факторы детерминации поведения личности в деловом общении.
19. Манипулирование социальными стереотипами.
20. Ролевое поведение в деловом общении.
21. Психологические типы людей и их проявления в деловом общении.
22. Понятие об этике и этике делового общения.
23. Общие этические принципы и характер делового общения.
24. Деловой этикет и его правила.
25. Виды вербальной коммуникации и их характеристика.
26. Коммуникативные барьеры непонимания и способы их преодоления.
27. Невербальные средства делового общения.
28. Визуальная психодиагностика.
29. Методы диагностики обмана в деловом общении.
30. Психологическое влияние и его виды.
31. Приемы защиты от манипулятивного воздействия.
32. Имидж делового человека.

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

Основные источники

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие / Г.В. Бороздина. — М.: ИНФРА-М, 2006. - 224 с.
2. Деловое общение: учебное пособие / автор-составитель И.Н. Кузнецов. - Москва : Дашков и К, 2008. - 527с.
3. Измайлова, М.А. Деловое общение: Учебное пособие / М.А. Измайлова. – М., 2009. – 252 с.
4. Ковальчук, А.С. Основы делового общения : учебное пособие для вузов / А. С. Ковальчук. - Москва : Дашков и К°, 2008. - 299 с.
5. Мальханова, И.А. Деловое общение: учебное пособие для вузов / И.А. Мальханова. - Москва : Фонд "Мир": Академический проект, 2008. – 243 с.
6. Мокшанцев, Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие. / Р.И. Мокшанцев. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 352 с.
7. Психология и этика делового общения: учебник для бакалавров: [для высших учебных заведений / А.В. Брега и др.]; под редакцией В.Н. Лавриненко, Л.И. Чернышовой]. - Москва : Юрайт, 2012. - 591 с.
8. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, В.Н. Лавриненко и др.; Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. - 279 с.
9. Розенберг, М. Язык жизни. Ненасильственное общение / М.Розенберг. – София, 2009. – 169 с.
10. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления. Учебник / Л.Д. Столяренко. — Ростов н/Д: Феникс, 2005. — 416 с.
11. Фишер, Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения: Пер. с англ.- / Р. Фишер, У. Юри - М.: Наука, 1990. – 155 с.
12. Фомин, Ю.А. Психология делового общения : монография / Ю.А. Фомин. - Мн : Амалфея, 1999. - 352 с.
13. Шевчук, Д.А. Деловое общение: учебное пособие / Д.А. Шевчук. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2007. - 190 с.

Дополнительные источники

1. 30 главных правил делового этикета / Авт.- сост. Т.И.Ревяко. – М., 2005. – 96 с.
2. Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком / А.А. Бодалев. — М.: Изд-во Моск. у,н-та, 1982. — 200 с.

3. Бройниг, Г. Руководство по ведению переговоров : рекомендации для успешного проведения переговоров : пер. с нем. / Г. Бройниг. - Москва: ИНФРА-М, 1996. 112 с.

4. Вилсон, Г. Язык жестов / Г. Вилсон, К. Макклафлин. – СПб., 2001.

5. Гласс, Л. Вербальная самозащита / Л. Гласс; Пер. с англ. А. Полякова. — М: ООО «Издательство Астрель»; 2004.- 330с.

6. Панкратов, В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация: Практическое руководство / В.Н. Панкратов. – М., 2001. – 208 с.

7. Пиз, А. Язык телодвижений: как читать мысли других людей по их жестам / А. Пиз. — Нижний Новгород: Изд-во «Ай-Кью», 2004.

8. Сергеева, О. Язык жестов. Как читать мысли без слов?: 49 простых правил / О. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008.

9. Чалдини, Р. Психология влияния / Р. Чалдини. — СПб.: Издательство «Питер», 2000. — 272 с.

Интернет-ресурсы

<http://www.psychology.ru/>

<http://psylib.kiev.ua/>

<http://www.lib.ru/PSIHO/>

<http://azps.ru/index.html>

http://silva-metod.ru/file/list_element/_id-1/

<http://psylib.myword.ru/index.php?act=home>

<http://www.voppsy.ru/news.htm>

<http://magazine.mospsy.ru/catalogue.shtml>

<http://www.koob.ru/>

<http://vocabulary.ru/>

<http://vch.narod.ru/index.html>

<http://www.psy.msu.ru/>

<http://psyjournals.ru/>

<http://www.psychology.su/>

Тест оценки уровня общительности (коммуникабельности)

(Модифицированный вариант геста В. Ф. Ряховского

на выявление уровня общительности)

Инструкция, вашему вниманию предлагается несколько простых вопросов. Отвечайте быстро, однозначно: «да», «нет», «иногда».

Опросник

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

2. Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?

3. Не откладываете ли Вы визит к врачу до последнего момента?

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

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

6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?

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

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

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

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

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

12. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

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

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

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

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

Обработка результатов

«Да» - 2 очка, «иногда» - 1 очко, «нет» - 0 очков.

Полученные очки суммируются, и по классификатору определяется, к какой категории людей относится испытуемый.

Классификатор к тесту В.Ф.Ряховского

30 - 32 очка - Вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше Вы сами. Но и близким Вам людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

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

19 - 24 очков - Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

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

9 - 13 очков - Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры), любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам не достает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы можете себя заставить не отступать.

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

3 очка и менее - Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно не компетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для Вас. Людям - и на работе, и дома, и вообще повсюду - трудно с Вами. Да, Вам надо поработать над собой и своим характером! Прежде всего, воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительно относитесь к людям, наконец, подумайте о своем здоровье - такой стиль жизни не проходит бесследно.

Тест коммуникативных умений Михельсона (адаптация Ю.З. Гильбуха)

Тест Л.Михельсона (перевод и адаптация Ю. З. Гильбуха) предназначен для определения уровня коммуникативной компетентности и качества сформированности основных коммуникативных умений.

Инструкция: Мы просим Вас внимательно прочитать каждую из описанных ситуаций и выбрать один вариант поведения в ней. Это должно быть наиболее характерное для Вас поведение, то, что Вы действительно делаете в таких случаях, а не то, что, по-вашему, следовало бы делать.

1. Кто-либо говорит Вам: "Мне кажется, что Вы замечательный человек". Вы обычно в подобных ситуациях:

- а) Говорите: "Нет, что Вы! Я таким не являюсь".
- б) Говорите с улыбкой: "Спасибо, я действительно человек выдающийся".
- в) Говорите: "Спасибо".
- г) Ничего не говорите и при этом краснеете.
- д) Говорите: "Да, я думаю, что отличаюсь от других и в лучшую сторону".

2. Кто-либо совершает действие или поступок, которые, по Вашему мнению, являются замечательными. В таких случаях Вы обычно:

- а) Поступаете так, как если бы это действие не было столь замечательным, и при этом говорите: "Нормально!"
- б) Говорите: "Это было отлично, но я видел результаты получше".
- в) Ничего не говорите.
- г) Говорите: "Я могу сделать гораздо лучше".
- д) Говорите: "Это действительно замечательно!"

3. Вы занимаетесь делом, которое Вам нравится, и думаете, что оно у Вас получается очень хорошо. Кто-либо говорит: "Мне это не нравится!" Обычно в таких случаях Вы:

- а) Говорите: "Вы - болван!"
- б) Говорите: "Я все же думаю, что это заслуживает хорошей оценки".
- в) Говорите: "Вы правы", хотя на самом деле не согласны с этим.
- г) Говорите: "Я думаю, что это выдающийся уровень. Что Вы в этом понимаете".
- д) Чувствуете себя обиженным и ничего не говорите в ответ.

4. Вы забыли взять с собой какой-то предмет, а думали, что принесли его, и кто-то говорит Вам: "Вы такой растяпа! Вы забыли бы и свою голову, если бы она не была прикреплена к плечам". Обычно Вы в ответ:

- а) Говорите: "Во всяком случае, я толковее Вас. Кроме того, что Вы в этом понимаете!"
- б) Говорите: "Да, Вы правы. Иногда я веду себя как растяпа".
- в) Говорите: "Если кто-либо растяпа, то это Вы".
- г) Говорите: "У всех людей есть недостатки. Я не заслуживаю такой оценки только за то, что забыл что-то".
- д) Ничего не говорите или вообще игнорируете это заявление.

5. Кто-либо, с кем Вы договорились встретиться, опоздал на 30 минут, и это Вас расстроило, причем человек этот не дает никаких объяснений своему опозданию. В ответ Вы обычно:

- а) Говорите: "Я расстроен тем, что Вы заставили меня столько ожидать".
- б) Говорите: "Я все думал, когда же Вы придете".
- в) Говорите: "Это был последний раз, когда я заставил себя ожидать Вас".
- г) Ничего не говорите этому человеку.
- д) Говорите: "Вы же обещали! Как Вы смели так опаздывать!"

6. Вам нужно, чтобы кто-либо сделал для Вас одну вещь. Обычно в таких случаях Вы:

- а) Никого ни о чем не просите.
- б) Говорите: "Вы должны сделать это для меня".
- в) Говорите: "Не могли бы Вы сделать для меня одну вещь?", после этого объясняете суть дела.
- г) Слегка намекаете, что Вам нужна услуга этого человека.
- д) Говорите: "Я очень хочу, чтобы Вы сделали это для меня".

7. Вы знаете, что кто-то чувствует себя расстроенным. Обычно в таких ситуациях Вы:

- а) Говорите: "Вы выглядите расстроенным. Не могу ли я помочь?"
- б) Находясь рядом с этим человеком, не заводите разговора о его состоянии.
- в) Говорите: "У Вас какая-то неприятность?"
- г) Ничего не говорите и оставляете этого человека наедине с собой.
- д) Смеясь говорите: "Вы просто как большой ребенок!"

8. Вы чувствуете себя расстроенным, а кто-либо говорит: "Вы выглядите расстроенным". Обычно в таких ситуациях Вы:

- а) Отрицательно качаете головой или никак не реагируете.
- б) Говорите: "Это не Ваше дело!"
- в) Говорите: "Да, я немного расстроен. Спасибо за участие".
- г) Говорите: "Пустяки".
- д) Говорите: "Я расстроен, оставьте меня одного".

9. Кто-либо порицает Вас за ошибку, совершенную другими. В таких случаях Вы обычно:

- а) Говорите: "Вы с ума сошли!"
- б) Говорите: "Это не моя вина. Эту ошибку совершил кто-то другой".
- в) Говорите: "Я не думаю, что это моя вина".
- г) Говорите: "Оставьте меня в покое, Вы не знаете, что Вы говорите".
- д) Принимаете свою вину или не говорите ничего.

10. Кто-либо просит Вас сделать что-либо, но Вы не знаете, почему это должно быть сделано. Обычно в таких случаях Вы:

- а) Говорите: "Это не имеет никакого смысла, я не хочу это делать".
- б) Выполняете просьбу и ничего не говорите.
- в) Говорите: "Это глупость; я не собираюсь этого делать".
- г) Прежде чем выполнить просьбу, говорите: "Объясните, пожалуйста, почему это должно быть сделано".
- д) Говорите: "Если Вы этого хотите...", после чего выполняете просьбу.

11. Кто-то говорит Вам, что по его мнению, то, что Вы сделали, великолепно. В таких случаях Вы обычно:

- а) Говорите: "Да, я обычно это делаю лучше, чем большинство других людей".
- б) Говорите: "Нет, это не было столь здорово".
- в) Говорите: "Правильно, я действительно это делаю лучше всех".
- г) Говорите: "Спасибо".
- д) Игнорируете услышанное и ничего не отвечаете.

12. Кто-либо был очень любезен с Вами. Обычно в таких случаях Вы:

- а) Говорите: "Вы действительно были очень любезны по отношению ко мне".
- б) Действуете так, будто этот человек не был столь любезен к Вам, и говорите: "Да, спасибо".
- в) Говорите: "Вы вели себя в отношении меня вполне нормально, но я заслуживаю большего".
- г) Игнорируете этот факт и ничего не говорите.
- д) Говорите: "Вы вели себя в отношении меня недостаточно хорошо".

13. Вы разговариваете с приятелем очень громко, и кто-либо говорит Вам: "Извините, но Вы ведете себя слишком шумно". В таких случаях Вы обычно:

- а) Немедленно прекращаете беседу.
- б) Говорите: "Если Вам это не нравится, проваливайте отсюда".
- в) Говорите: "Извините, я буду говорить тише", после чего ведется беседа приглушенным голосом.
- г) Говорите: "Извините" и прекращаете беседу.
- д) Говорите: "Все в порядке" и продолжаете громко разговаривать.

14. Вы стоите в очереди, и кто-либо становится впереди Вас. Обычно в таких случаях Вы:

- а) Негромко комментируете это, ни к кому не обращаясь, например: "Некоторые люди ведут себя очень нервно".
- б) Говорите: "Становитесь в хвост очереди!"
- в) Ничего не говорите этому типу.
- г) Говорите громко: "Выйди из очереди, ты, нахал!"
- д) Говорите: "Я занял очередь раньше Вас. Пожалуйста, станьте в конец очереди".

15. Кто-либо делает что-нибудь такое, что Вам не нравится и вызывает у Вас сильное раздражение. Обычно в таких случаях Вы:

- а) Выкрикиваете: "Вы болван, я ненавижу Вас!"
- б) Говорите: "Я сердит на Вас. Мне не нравится то, что Вы делаете".
- в) Действуете так, чтобы повредить этому делу, но ничего этому типу не говорите.
- г) Говорите: "Я рассержен. Вы мне не нравитесь".
- д) Игнорируете это событие и ничего не говорите этому типу.

16. Кто-либо имеет что-нибудь такое, чем Вы хотели бы пользоваться. Обычно в таких случаях Вы:

- а) Говорите этому человеку, чтобы он дал Вам эту вещь.
- б) Воздерживаетесь от всяких просьб.
- в) Отбираете эту вещь.
- г) Говорите этому человеку, что Вы хотели бы пользоваться данным предметом, и затем просите его у него.
- д) Рассуждаете об этом предмете, но не просите его для пользования.

17. Кто-либо спрашивает, может ли он получить у Вас определенный предмет для временного пользования, но так как это новый предмет, Вам не хочется его одалживать. В таких случаях Вы обычно:

- а) Говорите: "Нет, я только что достал его и не хочу с ним расставаться; может быть когда-нибудь потом".
- б) Говорите: "Вообще-то я не хотел бы его давать, но Вы можете попользоваться им".
- в) Говорите: "Нет, приобретайте свой!"

- г) Одалживаете этот предмет вопреки своему нежеланию.
- д) Говорите: "Вы с ума сошли!"

18. Какие-то люди ведут беседу о хобби, которое нравится и Вам, и Вы хотели бы присоединиться к разговору. В таких случаях Вы обычно:

- а) Не говорите ничего.
- б) Прерываете беседу и сразу же начинаете рассказывать о своих успехах в этом хобби.
- в) Подходите поближе к группе и при удобном случае вступаете в разговор.
- г) Подходите поближе и ожидаете, когда собеседники обратят на Вас внимание.
- д) Прерываете беседу и тотчас начинаете говорить о том, как сильно Вам нравится это хобби.

19. Вы занимаетесь своим хобби, а кто-либо спрашивает: "Что Вы делаете?" Обычно Вы:

- а) Говорите: "О, это пустяк". Или: "Да ничего особенного".
- б) Говорите: "Не мешайте, разве Вы не видите, что я занят?"
- в) Продолжаете молча работать.
- г) Говорите: "Это совсем Вас не касается".
- д) Прекращаете работу и объясняете, что именно Вы делаете.

20. Вы видите споткнувшегося и падающего человека. В таких случаях Вы:

- а) Рассмеявшись, говорите: "Почему Вы не смотрите под ноги?"
- б) Говорите: "У Вас все в порядке? Может быть я что-либо могу для Вас сделать?"
- в) Спрашиваете: "Что случилось?"
- г) Говорите: "Это все колдобины в тротуаре".
- д) Никак не реагируете на это событие.

21. Вы стукнулись головой о полку и набили шишку. Кто-либо говорит: "С Вами все в порядке?" Обычно Вы:

- а) Говорите: "Я прекрасно себя чувствую. Оставьте меня в покое!"
- б) Ничего не говорите, игнорируя этого человека.
- в) Говорите: "Почему Вы не занимаетесь своим делом?"
- г) Говорите: "Нет, я ушиб свою голову, спасибо за внимание ко мне".
- д) Говорите: "Пустяки, у меня все будет о'кей".

22. Вы допустили ошибку, но вина за нее возложена на кого-либо другого. Обычно в таких случаях Вы:

- а) Не говорите ничего.
- б) Говорите: "Это их ошибка!"
- в) Говорите: "Эту ошибку допустил Я".
- г) Говорите: "Я не думаю, что это сделал этот человек".
- д) Говорите: "Это их горькая доля".

23. Вы чувствуете себя оскорбленным словами, сказанными кем-либо в Ваш адрес. В таких случаях Вы обычно:

- а) Уходите прочь от этого человека, не сказав ему, что он расстроил Вас.
- б) Заявляете этому человеку, чтобы он не смел больше этого делать.
- в) Ничего не говорите этому человеку, хотя чувствуете себя обиженным.
- г) В свою очередь оскорбляете этого человека, называя его по имени.
- д) Заявляете этому человеку, что Вам не нравится то, что он сказал, и что он не должен этого делать снова.

24. Кто-либо часто перебивает, когда Вы говорите. Обычно в таких случаях Вы:

- а) Говорите: "Извините, но я хотел бы закончить то, о чем рассказывал".
- б) Говорите: "Так не делают. Могу я продолжить свой рассказ?"
- в) Прерываете этого человека, возобновляя свой рассказ.
- г) Ничего не говорите, позволяя другому человеку продолжать свою речь.
- д) Говорите: "Замолчите! Вы меня перебили!"

25. Кто-либо просит Вас сделать что-либо, что помешало бы Вам осуществить свои планы. В этих условиях Вы обычно:

- а) Говорите: "Я действительно имел другие планы, но я сделаю то, что Вы хотите".
- б) Говорите: "Ни в коем случае! Поищите кого-нибудь еще".
- в) Говорите: "Хорошо, я сделаю то, что Вы хотите".
- г) Говорите: "Отойдите, оставьте меня в покое".
- д) Говорите: "Я уже приступил к осуществлению других планов. Может быть, когда-нибудь потом".

26. Вы видите кого-либо, с кем хотели бы встретиться и познакомиться. В этой ситуации Вы обычно:

- а) Радостно окликаете этого человека и идете ему навстречу.
- б) Подходите к этому человеку, представляетесь и начинаете с ним разговор.
- в) Подходите к этому человеку и ждете, когда он заговорит с Вами.
- г) Подходите к этому человеку и начинаете рассказывать о крупных делах, совершенных Вами.
- д) Ничего не говорите этому человеку.

27. Кто-либо, кого Вы раньше не встречали, останавливается и окликает Вас возгласом "Привет!" В таких случаях Вы обычно:

- а) Говорите: "Что Вам угодно?"
- б) Не говорите ничего.
- в) Говорите: "Оставьте меня в покое".
- г) Произносите в ответ "Привет!", представляетесь и просите этого человека представиться в свою очередь.
- д) Киваете головой, произносите "Привет!" и проходите мимо.

Данный тест представляет собой разновидность теста достижений, то есть построен по типу задачи, у которой есть правильный ответ. В тесте предполагается некоторый эталонный вариант поведения, который соответствует компетентному, уверенному, партнерскому стилю. Степень приближения к эталону можно определить по числу правильных ответов. Неправильные ответы подразделяются на неправильные "снизу" (зависимые) и неправильные "сверху" (агрессивные).

Опросник содержит описание 27 коммуникативных ситуаций. К каждой ситуации предлагается 5 возможных вариантов поведения. Надо выбрать один, присущий именно ему способ поведения в данной ситуации. Нельзя выбирать два или более вариантов или приписывать вариант, не указанный в опроснике. Авторами предлагается ключ, с помощью которого можно определить, к какому типу реагирования относится выбранный вариант ответа: уверенному, зависимому или агрессивному. В итоге предлагается подсчитать число правильных и неправильных ответов в процентном отношении к общему числу выбранных ответов.

Все вопросы разделены авторами на 5 типов коммуникативных ситуаций:

- ситуации, в которых требуется реакция на положительные высказывания партнера (вопросы 1, 2, 11, 12);
- ситуации, в которых подросток (старшеклассник) должен реагировать на отрицательные высказывания (вопросы 3, 4, 5, 15, 23, 24);
- ситуации, в которых к подростку (старшекласснику) обращаются с просьбой (вопросы 6, 10, 14, 16, 17, 25);
- ситуации беседы (13, 18, 19, 26, 27)
- ситуации, в которых требуется проявление эмпатии (понимание чувств и состояний другого человека (вопросы 7, 8, 9, 20, 21, 22).

Обработка и анализ результатов:

Отметьте, какой способ общения Вы выбрали (зависимый, компетентный, агрессивный) в каждой предложенной ситуации в соответствии с ключом. Проанализируйте результаты: какие умения у Вас сформированы, какой тип поведения преобладает?

Блоки умений:

1. Умение оказывать и принимать знаки внимания (комплименты) от сверстника - вопросы 1, 2, 11, 12.
2. Реагирование на справедливую критику - вопросы 4, 13.
3. Реагирование на несправедливую критику - вопросы 3, 9.
4. Реагирование на задевающее, провоцирующее поведение со стороны собеседника - вопросы 5, 14, 15, 23, 24.
5. Умение обратиться к сверстнику с просьбой - вопросы 6, 16.
6. Умение ответить отказом на чужую просьбу, сказать "нет" - вопросы 10, 17, 25.

7. Умение самому оказать сочувствие, поддержку - вопросы 7, 20.
 8. Умение самому принимать сочувствие и поддержку со стороны сверстников - вопросы 8, 21.
 9. Умение вступить в контакт с другим человеком, контактность - вопросы 18, 26.
 10. Реагирование на попытку вступить с тобой в контакт - вопросы 19, 27.

КЛЮЧИ

	зависимые	компетентные	агрессивные
1	А Г	Б В	Д
2	А В	Д	Б Г
3	В Д	Б	А Г
4	Б Д	Г	А В
	Г	А Б	В Д
6	А Г	В Д	Б
7	Б Г	А В	Д
8	А Г	В	Б Д
9	Д	Б В	А Г
10	Б Д	Г	А В
11	Б Д	Г	А В
12	Б Г	А	В Д
13	А Г	В	Б Д
14	А В	Д	Б Г
15	В Д	Б	А Г
16	Б Д	Г	А В
17	Г	А Б	Д В
18	А Г	В	Б Д
19	А В	Д	Б Г
20	Г Д	Б В	А
21	Б	Г Д	А В
22	А	В Г	Б Д
23	А В	Д	Б Г
24	Г	А Б	В Д
25	В	А Д	Б Г

26	В Д	А Б	Г
27	Б Д	А Г	В