
Тема:

«Психология деловых отношений»



MBA Start
Бизнес-образование
без границ

Конспект видеолекции

Оглавление

Раздел 1. Что такое деловое общение. Чем деловое общение отличается от личного общения.....	4
1.1. Искусство общения	4
1.2. Механизмы познания	5
1.3. Способы воздействия	6
1.4. Виды общения	7
Раздел 2. Особенности взаимодействия в группе	7
2.1. Управление деловыми отношениями.....	7
2.1.1. Стратегии делового общения.....	7
2.1.2. Тактики делового общения.....	8
2.1.3. Виды группового взаимодействия.....	8
2.2. Эффективные техники делового взаимодействия	10
Раздел 3. Личностные аспекты деловых отношений.....	11
3.1. Индивидуально-психологические особенности личности	12
3.1.1. Темперамент	12
3.1.2. Типология деловых качеств личности	15
3.2. Психологический тип собеседника	17
3.2.1. Установки на общение.....	17
3.2.2. Нетестовая диагностика	19
Раздел 4. Средства общения (вербальные и невербальные), их роль и значение в организации деловых отношений	24
4.1. Средства общения	24
4.2. Кинесические особенности невербального общения (жесты, позы, мимика)	25
4.3. Проксемические особенности невербального общения	31
4.4. Психологические и паралингвистические особенности невербального общения. ..	37
4.5. Просодика и экстралингвистика.....	39
Раздел 5. Виды делового общения.....	40
5.1. Деловое общение	40
5.2. Деловые переговоры как основная форма делового общения.....	41
5.2.1. Подготовка и порядок ведения переговоров	42
5.2.2. Поведение при ведении переговоров	44
5.2.3. Психологически целесообразное и целенаправленное ведение переговоров	45
5.2.4. Методы ведения переговоров	46

5.2.5. Подведение итогов переговоров.....	47
5.2.6. Психологические приемы влияния на партнера.....	47
5.3. Психологические особенности публичного выступления.....	52
5.4. Деловая беседа как основная форма делового общения.....	55
5.4.1. Первый этап – начинаем беседу.....	55
5.4.2. Следующий этап - налаживание эмоционального фона. Почему это важно: ..	57
5.4.3. Логическая часть беседы.....	58
Раздел 6. Сложные отношения. Рецепты успеха	64
6.1. Конфликты	64
6.2. Жесткие переговоры	66
6.3. Наставничество	71
Приложения.....	73
Приложение 1. Шесть рекомендаций желающему победить.....	73
Приложение 2. Тест «Моя тактика ведения переговоров»	73
Приложение 3. Семь правил для участников спора	73
Приложение 4. Тест «Трудно ли вас вывести из равновесия?»	74
Глоссарий.....	75
Список литературы:	81
Список рекомендуемых Интернет-ресурсов.....	82

Раздел 1. Что такое деловое общение. Чем деловое общение отличается от личного общения

1.1. Искусство общения

Искусство общения, знание психологических особенностей и применение психологических методов крайне необходимы специалистам, работа которых предполагает постоянные контакты типа "человек — человек": политикам, бизнесменам, менеджерам и многим другим. Таким образом, умение строить отношения с людьми, находить подход к ним, расположить их к себе нужно каждому. Это умение лежит в основе жизненного и профессионального успеха.

Необаятельный, угрюмый человек будет испытывать затруднения в общении с коллегами, ему сложно будет устанавливать контакты с деловыми партнерами, добиваться успехов на переговорах. Залог успеха любых начинаний делового человека, какую бы задачу он ни решал, — создание климата делового сотрудничества, доверия и уважения.

Общение с людьми — это наука и искусство. Здесь важны и природные способности, и образование. Именно поэтому тот, кто хочет достичь успеха во взаимодействии с другими людьми, должен учиться этому.

Курс "Психология деловых отношений" направлен на системное изучение закономерностей конструктивного общения и основ продуктивного сотрудничества, которое возможно при соблюдении основных принципов делового общения.

Каждый человек помимо своей основной специальности должен овладеть универсальной профессией человековеда, что требует знаний закономерностей развития личности и навыков их использования в межличностном общении.

Успех в делах сопутствует тем, кто чувствует собственную ответственность за происходящие с ним события и предпринимает усилия по контролю за развитием ситуации, активно стремится к своей цели.

Одной из главных задач курса является ознакомление с системой укрепления уверенности в себе, собственных силах и способностях. Курс также знакомит с:

- психологическими особенностями делового общения;
- природой индивидуальных особенностей, проявляющихся в процессе делового общения;
- закономерностями и механизмами психической деятельности людей, поведение и поступки которых подчинены целям и задачам коммерческой деятельности;
- возможностями развития и совершенствования личностных качеств, которые необходимы для делового успеха.

Общение выступает основой деловых отношений.

Общение — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимание другого человека.

Общение включает три составляющие:

1. *коммуникативную* — общение как обмен информацией, при котором информация оказывается не только принята, понята и осмыслена, но и предполагает оказание психологического воздействия на партнера и получение обратной связи от него. Информацией можно обмениваться вербально, то есть с помощью языка и речи, и невербально (жестами, взглядом, мимикой и др.);
2. *перцептивную* (восприятие) — восприятие целостного образа собеседника и ситуации в процессе общения по внешним характеристикам;
3. *интерактивную* — общение как обмен действиями ради достижения поставленной цели или собственно деловое общение.

1.2. Механизмы познания

Основными механизмами познания другого человека в процессе общения являются идентификация, эмпатия и рефлексия.

Идентификация (от лат. *identifico* — отождествление, уподобление) выражает простой эмпирический факт, что одним из самых простых способов понимания другого человека является уподобление себя ему. Это, разумеется, не единственный способ, но в реальных ситуациях взаимодействия люди пользуются таким приемом, когда предположение о внутреннем состоянии партнера по общению строится на основе попытки поставить себя на его место.

Существует тесная взаимосвязь между идентификацией и другим близким по содержанию явлением — явлением эмпатии (от греч. *empathia* — сопереживание).

Эмпатия — это способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания. Только в этом случае имеется в виду не рациональное осмысление проблем другого человека, а, скорее, эмоциональный отклик на его проблемы. Эмоциональная природа эмпатии проявляется именно в том, что ситуация другого человека, например, партнера по общению, не столько продумывается, сколько прочувствуется.

Термин «эмпатия» введен Э.Титченером, который говорил: *"Я не только вижу в других важность, скромность или гордость... Я чувствую эти черты, проигрываю их в уме..."*

Однако взглянуть на вещи с чьей-то точки зрения необязательно означает отождествить себя с этим человеком. Если я отождествляю себя с кем-то, то это значит, что я строю свое поведение так, как строит его этот другой. Если я проявляю к нему эмпатию, я просто принимаю во внимание его линию поведения (отношусь к ней сочувственно), но свою собственную — могу строить совсем по-иному. И тот, и другой аспекты важны. Но

оба случая требуют решения еще одного вопроса: как партнер по общению будет меня понимать? От этого будет зависеть наше взаимодействие.

Иными словами, процесс понимания друг друга осложняется явлением **рефлексии** (от лат. reflexio — обращение назад). Это не просто знание или понимание партнера, а знание того, как партнер понимает меня, своеобразный удвоенный процесс зеркальных отношений друг с другом.

1.3. Способы воздействия

Содержание общения включает в себя определенные **способы воздействия партнеров друг на друга**. К ним относятся: заражение, внушение, убеждение и подражание.

Заражение. В самом общем виде его можно определить как бессознательную, невольную подверженность человека определенным психическим состояниям. Оно проявляется через передачу определенного эмоционального состояния или, по выражению известного психолога Б.Д.Парыгина, психического настроя.

Например, аплодисменты на выступлении популярного актера могут сыграть роль импульса, за которым ситуация будет развиваться по законам "заражения". В качестве следующего примера можно привести "боление" на стадионах во время спортивных состязаний. Кроме того, лидеры (формальные и неформальные) любого коллектива представляют собой модель усилителя определенного психического настроя, который может возникнуть в группе.

Экспериментально установлено, что чем выше уровень развития личности, тем критичнее ее отношение к воздействию и тем самым слабее действие механизма "заражения".

Внушение. Это целенаправленное неаргументированное воздействие одного человека на другого. При внушении (суггестии) осуществляется процесс передачи информации, основанный на ее некритическом восприятии. Явление сопротивления внушающему воздействию называется контрсуггестией. Внушение производится путем непосредственного прививания психических состояний, причем не нуждается в доказательствах и логике. Внушение — это эмоционально-волевое воздействие.

Эффект внушения зависит от возраста: дети лучше поддаются внушению, чем взрослые. Более внушаемы утомленные, ослабленные физически люди. Экспериментально доказано, что решающим условием эффективного внушения является авторитет внушающего.

Убеждение. Оно 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. Его специфика, в отличие от заражения и внушения, состоит в том, что здесь осуществляется не простое принятие внешних черт поведения другого человека, а воспроизведение им черт и образов демонстрируемого поведения. Поскольку речь идет

об усвоении предложенных образцов поведения, существуют два плана подражания: или конкретному человеку, или нормам поведения, выработанным группой.

Анализ общения как сложного многостороннего процесса показывает, что его конкретные формы могут быть весьма различными. Для того чтобы понять, как личность включена в эти процессы, что она вносит в них, необходимо рассмотреть, как конкретно раскрываются процессы общения в различных группах, а также в различной деятельности.

1.4. Виды общения

Говоря о **видах общения**, многие исследователи выделяют деловое и личностное общение.

Деловое общение (его также называют ролевым или функционально-ролевым общением) направлено на организацию какой-либо совместной деятельности, того или иного дела. В центре такого общения — интересы дела, функциональные обязанности партнеров, вклад каждого из них в достижение результата, а личностные особенности партнеров (их симпатии или антипатии, чувства, настроение, психическое или физическое состояние) как бы отодвигаются на задний план.

В центре **личностного (или межличностного) общения**, напротив, находятся психологические, физиологические, нравственные и иные личные проблемы партнеров: их интересы, склонности, настроение, отношения с окружающими, самочувствие и т. п. Деловые проблемы в таком общении не столь значимы для партнеров, дело может подождать, его можно завершить и после решения личных вопросов.

Специфика деловых отношений в том, что они возникают по поводу определенного вида деятельности, связанного с производством какого-либо продукта, услуги. Стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарт поведения людей.

Таким образом, **психология делового общения или деловых отношений** — это взаимодействие между людьми, социальными группами и организациями, направленное на достижение поставленной цели и учитывающее психологические особенности взаимодействующих субъектов (свойства личности, характер, интересы общающихся и т. д.).

Раздел 2. Особенности взаимодействия в группе

2.1. Управление деловыми отношениями

2.1.1. Стратегии делового общения

Стратегии взаимодействия определяются исходя из отношения участника к собственной и чужой целям. Основными стратегиями делового взаимодействия являются:

Стратегия завоевателя — результат достигается в том случае, если цели общения проигравшего полностью заменяются целями победителя, цели победителя реализуются на 100 процентов, цели побежденного 0%.

Стратегия компромисса — результат достигается в том случае, если каждый из участников реализует часть своих целей, вторая часть приносится "в жертву" целям другого участника. Достижение цели каждой из сторон всегда меньше 100 процентов.

Стратегия объединения (win-win) — результат достигается в случае, если цели объединяются в общую и общая цель общения достигается на 100 процентов.

2.1.2. Тактики делового общения

В соответствии со стратегией человек может выбрать различные **тактики общения**:

- закрытую или открытую;
- ролевую или личностную;
- конфронтацию или партнерство.

Закрытая тактика подразумевает минимум предоставляемой реальной информации о себе, своих намерениях и целях.

Открытая тактика подразумевает максимальную информационную открытость для других.

Ролевая тактика — деятельность в рамках определенных социальных или служебных норм, четкое следование предписаниям или ожиданиям. Типичное обезличенное поведение.

Личностная тактика — деятельность без определенных навязанных рамок. Действия человека определены его восприятием мира, видением конкретной ситуации, ценностями и личной заинтересованностью. Свободное и сочувствующее поведение.

Конфронтация направлена на жесткое продвижение своего видения ситуации и стратегии.

Партнерство направлено на понимание и углубление в позицию партнера.

2.1.3. Виды группового взаимодействия

Деловые отношения в группе в первую очередь зависят от связей между членами группы. Они могут быть строго центрированы (связь только через лидера) или последовательны (цепочка от одного члена группы к другому), или образовывать единую команду. Помните, команда образуется только тогда, когда соблюдаются три условия: общая цель, для достижения цели необходимо участие всех членов группы, для достижения цели необходимо общение между участниками. Если три условия соблюдаются, имеет смысл говорить об эффективной работе команды.

Лидер в групповом взаимодействии

Невозможно создать эффективное групповое взаимодействие без грамотного лидера.

Мы часто обсуждаем, какой лидер для нашей страны, нашей компании, нашего отдела будет лучшим, лучшим на все времена. Однако психологи считают, что в разных случаях нужны разные лидеры.

Лидерство начинается не с управления людьми, а с управления ситуацией, пониманием, что Я всегда могу изменить ситуацию, я владею ей. Это **ситуативное** лидерство.

В благоприятной обстановке налаженных деловых отношений и бизнес-процессов наилучший тип — **демократический**. Он поддерживает хороший эмоциональный фон и создает благоприятную атмосферу для достижения бизнес-целей и личного роста каждого участника группы. Минус — много времени отнимает поиск совместных решений.

Директивный лидер необходим в экстремальной ситуации, когда некогда спрашивать о самочувствии и мнении каждого участника группы, а надо четко и быстро отдавать указания. Пожарные и военные всегда применяют именно этот тип лидерства. Минус — закрепощение, выгорание, отсутствие креативности у подчиненных.

Таблица 1. Характеристика типов лидерства

Тип лидерства	Уровень взаимодействия	Ориентация на		Мотивация
Ситуативный	-	Задачу	Неблагоприятные	Поддерживающая
Демократический	Микро	Общение	Благоприятные	Поддерживающая
Директивный	Макро	Задачу	Неблагоприятные	Директивная

У каждого человека есть свой природный тип лидерства, но грамотный руководитель умеет воплощать в группе любой тип лидерства в зависимости от ситуации.

Эмоциональное и информационное взаимодействие

Этика деловых отношений

Важно разделять информационный и эмоциональный фон общения. Смешивая их, или пренебрегая одним из них, мы значительно снижаем эффективность делового общения.

В условиях исключительной направленности на результат, большинство людей чувствует себя некомфортно. Поэтому эффективность деловых отношений складывается из двух факторов: выстраивания положительного эмоционального фона, направленного на поддержание приятной атмосферы, и информационного взаимодействия, направленного на прием, передачу и создание новой информации.

Невозможно управлять эмоциональным и информационным фоном одновременно. Также невозможно передавать информацию человеку, эмоции которого отрицательны. Все

ресурсы его психики потрачены на отторжение негатива. Даже если часть информации просочится, к ней будет заведомо негативное отношение.

Что делать? Обязательно в первой части взаимодействия (беседы, дискуссии, выступления) создать положительный эмоциональный фон, только потом перейти к информационному содержанию. Затем в течении общения следить за положительным эмоциональным фоном, и в конце обязательно убедиться в нем. Нельзя прекращать общение на негативном фоне. Это может привести к потере всех результатов общения.

У каждого человека есть своя устоявшаяся картина мира. Наше самочувствие и психическое здоровье зависят от того, насколько это картина устойчива и позитивна. Любая новая информация может поколебать это равновесие. Включается механизм внутреннего сопротивления. Поэтому в общении, особенно в убеждении, самое главное — понять картину мира другого человека, чтобы предлагаемая Вами информация не поколебала, а дополнила его картину мира.

Лучший механизм для этого — **активное слушание**.

2.2. Эффективные техники делового взаимодействия

Техники объективации

К ним относятся объективация своего состояния или причин поведения, состояния партнера и ситуации.

Данные техники называются приемами объективации потому, что делают предмет нашего внимания или внимания партнера наше состояние (причины поведения), состояние партнера или сложившуюся ситуацию. Часто эти приемы именуют техниками вербализации, поскольку обычно объективация происходит при помощи слов.

Данные техники предназначены для коррекции эмоциональной составляющей разговора, снятия эмоциональной напряженности, перевода разговора в рационально-конструктивную область.

Их не следует смешивать с оценкой эмоционального состояния или, что еще хуже, с оценкой собеседника в целом (*Например, "Да Вы просто злой человек"*). По своему воздействию оценка в эмоционально-напряженной ситуации может только "подлить масла в огонь", а приемы объективации снизят эмоциональную напряженность. Теперь рассмотрим их более подробно.

Техника объективация своего состояния

В некотором смысле объективация своего состояния является формой комментария к нашему поведению. Такой комментарий снимает с нашего поведения неопределенность и возможность многозначной интерпретации. Наше поведение становится понятным партнеру. Оно никак не угрожает его самооценке и вообще "мы к нему хорошо относимся и у него нет причин относиться к нам как-то иначе" Если человек чувствует это, он

спокойно готов обсуждать содержательную сторону вопроса.

Нельзя возлагать вину за наше состояние на партнера. (Например, "Ты заставляешь меня нервничать и ошибаться". "Вы раздражаете меня".) Возложение вины на партнера, как правило, негативно отражается на его эмоциональном состоянии, и мы получаем прямо противоположный эффект.

Пример техники ОСС: "Извините, я сейчас очень раздражен" "Видите ли, мне сейчас трудно сосредоточиться, так как я обеспокоен..."

Человек, с которым мы разговариваем, выслушав это, понимает что причина нашего состояния не в нем, и готов сделать поправку на наше состояние ("Ну конечно же. Это вполне естественно").

Область применения подобных техник определяется их функциональной направленностью. В основном их целесообразно использовать при ситуациях, когда нужно успокоиться самому или необходимо дать обратную связь партнеру.

Основной ошибкой при использовании этих техник является возложение вины за свое состояние или за свои действия на партнера. Например: "Ты обязательно сделаешь что-нибудь так, чтобы заставить меня нервничать".

Техника объективации ситуации

Объективация ситуации представляет собой проговаривание вслух того, что актуально происходит в данный момент взаимодействия. Такое проговаривание позволяет всем участникам взаимодействия переключить свое внимание с предмета обсуждения на саму ситуацию взаимодействия, которая сложилась в данный момент.

Это позволяет сохранять отношения сотрудничества, устранять элементы конфронтации и осуществлять поиск конструктивных путей решения проблемы, а не заниматься поиском виноватых в сложившейся ситуации.

Основная ошибка при использовании техники состоит в приписывании ответственности кому-либо из участников за то, что происходит в данный момент, за то, как сложилась ситуация. Таким образом, вместо решения вопроса о причинах происходящего и поиска путей выхода из ситуации активность участников взаимодействия сводится к решению вопроса "кто виноват?"

Пример корректного использования техники ОС: "Мне кажется, наша дискуссия зашла в тупик", "Мне кажется, наше обсуждение неконструктивно". Примером неправильного использования данной техники может быть следующая фраза: "Ну вот, вы перестали меня слушать, и ситуация тут же стала неуправляемой". Допустимо ответственность за какие-то негативные последствия приписывать только самому себе: "Я, по-видимому, не очень четко излагаю, и Вы потеряли нить рассуждения".

Раздел 3. Личностные аспекты деловых отношений

3.1. Индивидуально-психологические особенности личности

Личность каждого человека наделена только ей присущим сочетанием психологических черт и особенностей, образующих ее **индивидуальность**, составляющих своеобразие человека и его отличие от других людей. Индивидуальность проявляется в чертах темперамента, характера, привычках, преобладающих интересах, в качестве познавательных процессов (восприятия, памяти и др.), в способностях и т. д.

Основу социальной подструктуры личности составляет единство и взаимосвязь социального опыта и направленности личности.

Социальные нормы представляют собой правила или модели поведения, санкционированные социальными группами и ожидаемые в реальном поведении от состоящих в этих отношениях.

На основе социального опыта вырабатываются умения, навыки, знания и привычки человека. Если характер человека содержит ответ на вопрос: "Что он будет делать в той или иной ситуации", то социальный опыт даст ответ "Как он поступит в определенной ситуации".

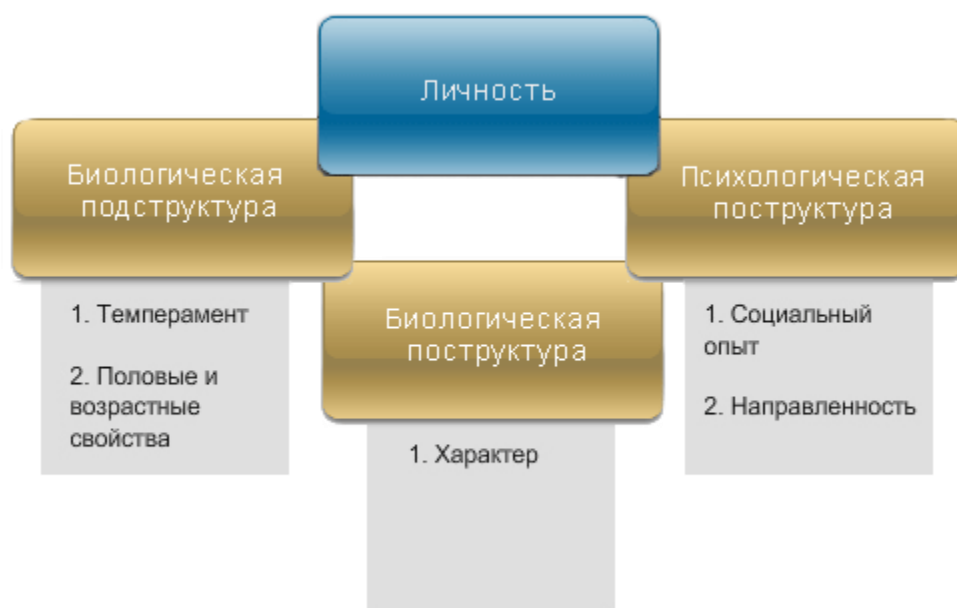


Рис. 1. Структура личности

Направленность личности — это тоже категория больше социальная, чем генетически определенная. Направленность определяет доминирующую продолжительное время ту или иную ценность, которая ложится в основу мотивации поведения человека. Ради этой ценности (основного мотива) человек готов отказаться от многих привлекательных и желаемых альтернатив.

3.1.1. Темперамент

Основу биологической подструктуры личности составляет **темперамент** — закономерное соотношение устойчивых индивидуальных особенностей личности, характеризующих различные стороны динамики психической деятельности.

Темперамент служит как бы маркером всей психической деятельности человека. Он является биологическим фундаментом личности, так как основан на свойствах нервной системы человека, которые следует оценивать как внутренние резервы его деятельности и адаптации. Темперамент представляет собой прирожденное свойство человека, генетически предопределенный феномен, сохраняющийся многие годы, часто всю жизнь. Он является предпосылкой и основой личностных образований более высокого порядка (например, характера).

Свойства темперамента — индивидуальный тип и ритм психических процессов, степень устойчивости чувств, напряженность волевых усилий проявляются в мышлении, эмоциональной сфере, поведении, манере держаться.

Рассмотрим, как типы темперамента проявляются в поведении людей, в отношении к трудовой деятельности, к другим людям и к самому себе.

Сангвник — это обладатель сильного типа нервной системы, т. е. нервные процессы обладают силой и продолжительностью, сбалансированностью реакций возбуждения и торможения нервных процессов. Сангвники высоко активны, отличаются большой работоспособностью. Сангвники общительны, контактны, жизнерадостны, не склонны к беспокойству. Они стремятся к частой смене впечатлений, легко и быстро отзываются на окружающие события. Эмоции преимущественно положительные. Поведение и деятельность сангвника обычно хорошо организованы, продуманы. Высокий рационализм, организованность в работе, четкость в постановке задач свойственны большинству людей этого темперамента.

Следует сказать, что для сангвников характерна определенная склонность к лидерству. Их способность действовать целенаправленно, подчинять работе всего себя, не ставить работу в зависимость от своего настроения создают необходимые предпосылки для выполнения организаторской деятельности. Легко и быстро сангвники приспосабливаются к изменяющимся условиям жизни. У них развито чувство собственного достоинства, собственной значимости. Самооценка сангвника или адекватна, или несколько завышена. Позитивная самооценка в сочетании со склонностью к лидерству дает сангвнику возможность добровольно, самостоятельно принимать на себя ответственность за решение групповых задач и проблем.

В отношениях с другими людьми сангвники характеризуются высокой общительностью, обилием различных контактов с людьми. Это способствует получению самой обширной и разнообразной информации, что немаловажно для широкого влияния на поведение людей. Указанные свойства и качества достаточно точно и правильно позволяют его оценить, хорошо понимать его, строить четкую линию отношений с ним.

Холерический темперамент связан с сильным, но неуравновешенным типом нервной системы (с преобладанием возбуждения над торможением). Холерик выделяется

высоким уровнем психической активности, энергичностью действий, резкостью, стремительностью и силой движений, их быстрым темпом. Холерик склонен к сменам настроения, вспыльчив, нетерпелив, подвержен эмоциональным срывам. Иногда бывает агрессивным. Отличается высокой чувствительностью к внешним воздействиям. Для него характерна большая устойчивость стремлений, интересов, настойчивость. В связи с этим холерикам трудно переключать внимание. Представители этого типа отличаются большой возбудимостью и неуравновешенностью. Для поведения холерика типичен высокий подъем эмоционального состояния и, наоборот, эмоциональные спады, состояние депрессии, т. е. цикличность эмоциональных состояний. В состоянии эмоционального подъема у них выраженная работоспособность, исключительная инициатива и творческий порыв. Признаком холерического темперамента является также работа рывками — стремление сделать все сразу, часто за счет снижения качества работы. В отношении к самому себе у холерика также наблюдается неустойчивость. При подъеме эмоционального состояния самооценка или адекватна, или занижена. При спаде появляется излишняя самокритичность, желание пожаловаться, пострадать.

В общении с людьми холерик допускает резкость, вспыльчивость, раздражительность, эмоциональную несдержанность, что часто не дает ему возможности объективно оценить поступки людей, служит причиной конфликтных ситуаций в коллективе.

Отношение его к другим людям также может полярно измениться в зависимости от фаз психического, эмоционального состояния: от высокой общительности, соучастия на подъеме до подозрительности, недоверия, замкнутости и необщительности при спаде. Вместе с тем он быстро остывает и успокаивается, если ему уступают, идут навстречу. В связи с тем, что отношение к людям и поведение холерика крайне изменчивы, приспособиться, адаптироваться к такому человеку, прогнозировать его поведение порой бывает трудно. Однако его психодинамические свойства достаточно выразительны, что позволяет людям легко их обнаруживать и оценивать, и в соответствии с этим строить вполне адекватную линию поведения.

Флегматический темперамент связан с сильным, уравновешенным, но инертным, малоподвижным типом. У флегматиков реакции торможения преобладают над реакциями возбуждения. Они медлительны, выносливы, невозмутимы. Отличаются невыразительностью мимики, трудно переключаются с одного вида деятельности на другой и приспособляются к новой обстановке. У флегматика преобладает спокойное, ровное настроение. Он спокоен и при больших неприятностях. Отличается терпеливостью, выдержкой, самообладанием. Любит устоявшийся образ жизни, установившиеся привычки. В деятельности проявляет основательность, продуманность, упорство, склонен к порядку.

Высокопродуктивен в деятельности, которая требует методичности, точности, пунктуальности. Инновации применимы для него только тогда, когда они методично, детально, последовательно расписаны.

Самооценка у человека флегматического темперамента устойчивая, адекватная. Он точно оценивает свои умения, возможности, навыки; хорошо знает, какую работу он может выполнить. Он уверен в себе, солиден, надежен. В отношении к людям флегматик

всегда ровен, спокоен, в меру общителен, обязателен.

Поскольку для флегматика характерна инертность, малоподвижность, ему нужно время для того, чтобы сосредоточиться, требуется время для раскочки. Инертность сказывается также в косности стереотипов его поведения, что приводит к излишней фиксированности характера, недостаточной его гибкости. В неблагоприятных обстоятельствах у флегматика может выработаться безразличное, равнодушное отношение к труду, окружающей жизни, людям и даже к самому себе.

Люди с **меланхолическим** темпераментом — меланхолики — характеризуются низким уровнем психической активности, замедленностью движений, сдержанностью моторики и речи и повышенной утомляемостью. Меланхолика отличает высокая эмоциональная чувствительность, глубина и устойчивость эмоций при слабом их выражении. Они очень впечатлительны, любят мечтать, воображать, очень нерешительны и осторожны в своих поступках.

Меланхолики — застенчивые, любящие одиночество, трудно вживающиеся в коллектив люди, часто бывают мнительны, чрезмерно обидчивы и склонны к подозрительности, избегают общения с малознакомыми, новыми, неизвестными им людьми. Нерешительны в трудных обстоятельствах, не любят рисковать. Их труд наиболее продуктивен там, где нужны высокая чувствительность, вдумчивость, осторожность.

Самооценка меланхолика, как правило, заниженная, что как бы блокирует реализацию имеющихся возможностей, отрицательно воздействует на их развитие. Заниженная, невысокая самооценка служит причиной их внутреннего дискомфорта или внутреннего конфликта. Меланхолики хорошо отзываются на поощрение, наказание выбивает их из привычной колеи и делает неспособными успешно выполнять задание. Они с трудом работают в условиях стресса, конфликта, перегрузки. Однако в более спокойных условиях вследствие способности к концентрации внимания, тревожности, часто выражающейся в высоком чувстве ответственности, он будет неутомим.

Внутренняя активность меланхолика и флегматика часто бывает достаточно высокой, хотя внешняя может быть сведена до минимума. Меланхолик наделен способностью к сопереживанию, умением наблюдать, систематизировать наблюдения, хотя часто это сопровождается эмоциональной ранимостью. Эмоциональные переживания меланхолика глубоки и длительны. В каком жизненном проявлении это выразиться: злопамятности или поэтическом даре — вопрос воспитания.

Прикладное значение учения о темпераменте заключается, в первую очередь, в применении этого знания как к самому себе, так и пониманию психологических особенностей собеседника, определении тех негативных и позитивных черт, которые дают о себе знать в поведении.

3.1.2. Типология деловых качеств личности

Качества, располагающие к благоприятному воздействию на окружающих, можно разделить на две группы:

1. природные;
2. социальные.

I группа: "Природные"

- способность к общению (коммуникабельность);
- способность к сопереживанию (эмпатичность);
- способность к пониманию (рефлексивность);
- способность к воздействию словом (красноречивость);
- визуальная привлекательность.

II группа: "Социальные"

- Образование и воспитание:
 - нравственные ценности;
 - психическое здоровье;
 - владение человековедческими технологиями.
- Жизненный и профессиональный опыт — качества, обостряющие интуицию (умелая ориентация в конкретной ситуации и правильный выбор модели поведения).

Нет совершенных людей. Есть люди, настроенные на постоянную работу над собой, и есть ленивые люди, предпочитающие "плыть по течению" и постоянно сетующие на отсутствие счастья и успеха, но уповающие на случай.

Для успешного межличностного общения определяющими чертами личности являются:

- уверенность в себе;
- общительность;
- способность к самоутверждению;
- уравновешенность;
- объективность.

У каждого человека эти качества проявляются в различной степени, причем одни могут компенсировать недостаток других.

Коммуникативные барьеры можно разделить на следующие:

- социальные барьеры — политические, религиозные и т. д. Они порождают непонимание, подозрительность, ведут к блокированию межличностного общения;
- этнокультурные барьеры — национально-культурные особенности, сильно влияющие на восприятие других народов. Свои традиции и привычки воспринимаются как норма, их отсутствие у других как недостаток;

- психологические барьеры:
 - индивидуальные особенности (замкнутость, нерешительность, застенчивость, конфликтность, назойливость, вздорность и др.).
 - психологические отношения общающихся (взаимная симпатия, неприязнь, несовместимость и др.); отсутствие необходимых навыков общения.

В этой связи целесообразно усвоить **важность элементов конструктивного общения**.

1. Понимание целей, задач, вкусов, надежд, психологического состояния партнера.
2. Установка на организацию соответствующих отношений.
3. Способность к моделированию личностных особенностей партнера по общению.
4. Почаще ставьте себя на место оппонента, особенно в ситуациях, когда Ваши действия затрагивают его интересы.
5. Доверительность речевой коммуникации.

Условия доверительности отношений:

- открытая демонстрация своих намерений;
- проявление теплоты и доброжелательности по отношению к партнеру;
- деловая компетентность;
- убедительные манеры;
- устранение недопонимания.

3.2. Психологический тип собеседника

3.2.1. Установки на общение

У каждого из нас есть свое понимание, как устроен этот мир. Психологи называют его когнитивной (мыслительной) картиной мира. Или проще — ККМ. В ККМ входит весь наш опыт, оценки, мнения людей, кому мы доверяем, все увиденное — услышанное, сделанные нами выводы, логические умозаключения и прочее, и прочее. Конечно, ККМ значительно упрощает нам жизнь. Это тот информационный багаж, что помогает нам эффективно реагировать на новые ситуации. Однако, бывают случаи, когда механизмы ККМ мешают нашему общению. Главное, что механизмы эти правильные и нужные, но настолько устойчивые, что иногда становятся вредными и мешают нам достигать результата.

Давайте рассмотрим в каких случаях эти механизмы помогают, а когда приводят к неуспеху.

Установка оценки. Мы оцениваем собеседника по параметрам хороший — плохой. Хороший — соответствующий моим ценностям, плохой — несоответствующий. Эта установка здорово облегчает и упрощает работу мозга. Раньше такое деление на своих и чужих, друзей и врагов спасало нам жизнь. Не нужно следить за движениями и

намерениями окружающих, достаточно оценить их однажды, и затем находится подальше от одних, поближе к другим.

Сегодня (глобализация, цивилизация, мегаполисы) мы ушли из маленького племени, где все знают друг друга. Каждый день мы встречаем новых, непохожих на нас людей. И мы очень мало знаем о людях с которыми работаем или отдыхаем. В этой ситуации очень опасно оценивать человека по единственному его поступку или мнению, не давая права на ошибку.

Если сегодня плохой — то плохой всегда. Если плохой в чем-то одном, то плохой во всем остальном.

Лучше всего переходить от оценки к пониманию. От категорий плохой — хороший, к категориям востребованные — невостребованные ресурсы. Например, очень часто молчаливый замкнутый человек оказывается хорошим аналитиком, а поверхностная болтушка — прекрасным презентатором. Если Ваш сотрудник вспылил, нагрубил, хлопнул дверью, может быть это его секундная слабость вызвана сложной личной ситуацией, и больше не повторится. Остерегитесь заносить его в список "неблагонадежных", лишая возможности продвижения по службе.

Также, не торопитесь наказывать за единичное опоздание, даже очень серьезное. Предупредите сотрудника и принимайте меры только после второго-третьего раза.

Установка ригидности — непроницаемость для противоречивой информации. Для восприятия всего нового нашему мозгу необходимо затратить много энергии. А зачем, если можно оставаться при своем мнении. Замечено, что с возрастом ригидность человека увеличивается. Правильно, ведь общая энергетика организма, способности мозга падают.

Исходя из этой установки любой человек будет испытывать сопротивление при восприятии другой точки зрения. Очень много успешных решений было отвергнуто, прибыли потеряно, отношений разрушено, только лишь из-за невозможности принять новое, иное мнение.

Вы выиграете, если к своим ресурсам подключите ресурсы окружающих, умножив свои возможности, не сужая их до размера собственной черепной коробки.

Установка эгоцентризма — определение всех действий других людей как относящихся к моей персоне. Все, что ни делается, делается во вред или на пользу мне. Многократно проверено, что даже очень уверенный человек будет принимать смех за спиной на свой счет. Но, поверьте, в большинстве случаев это не так. Ладно смех, мы часто принимаем на свой счет раздражение партнера, невнимание руководства, вспыльчивость сотрудника имеющие совсем другие причины. Например, плохой сон ночью.

Еще большим недостатком эгоцентризма является уверенность, что окружающие заинтересованы в Вас, и им интересно Вас слушать только потому, что Вы это Вы. Сколько презентаций провалилось из-за такой ошибки.

Для успеха важно принять максимум, что каждый человек занят своими мыслями, чувствами и потребностями, ему нет до Вас никакого дела. Чтобы установить контакт с окружающими мало заявить о себе, обратить на себя внимание, необходимо погрузиться в мир Вашего собеседника.

Установка проекции — характер, установки, привычки, верования и пр. других людей подобны моим. Это понятно — мы же не можем проникнуть в голову и чувства другого человека. Приходится считать, что он такой же как и я. В этом случае поведение и мотивы других становятся для нас непредсказуемыми, мало объяснимыми. Хороший пример — как часто на канале "Культура" осуждают низкий уровень развлекательных программ на ТВ: "Как можно это смотреть?!". Но если бы они поехали в российскую глубинку, то поняли бы, с каким трепетом ждут простые люди этого единственного для них развлечения, как обсуждают и интересуются у приезжих — были ли они на передаче "Поле Чудес".

Для того чтобы убеждать, нужно говорить на языке Вашего собеседника, приводя понятные ему аргументы и ориентируясь на его потребности.

3.2.2. Нетестовая диагностика

Для того, чтобы убедить собеседника необходимо говорить с ним на понятном для него языке. Оказывается, понять к какому типу принадлежит человек можно с первого взгляда. Вам помогут манера одеваться, двигаться, говорить.

Ниже приведены, не только характерные детали внешности для каждого типа, но и его слабые и сильные стороны в общении.

Везде важна тренировка. Перед тем, как применять навык нетестовой диагностики, потренируйтесь на незнакомых людях в транспорте или на отдыхе. Попробуйте определить тип и прогнозировать поведение. Сравнивайте прогноз и реальность, делайте выводы. Помните о том, что чистые типы встречаются редко. Чаще сочетания двух-трех типов, с преобладанием одного из них.

С основными типами поведения людей, их особенностями и "ключиками", позволяющими наладить эффективное деловое взаимодействие можно познакомиться в Таблице №.2

Таблица 2. Типы поведения

Тип поведения	Особенности общения	Достоинства	Слабости	Девиз	"Ключик" для успешного общения	Примеры
Демонстративный	Будет всегда говорить о себе, перебивать собеседников, привлекать всеобщее внимание навязчивыми жестами. Все всегда должны говорить только с ним и только о нем.	Прекрасные презентационные качества.	Не слушает окружающих, плохо работает в группе, слова расходятся с делом, очень ранимо воспринимает критику.	"Смотрите я какой". Всегда самый яркий, привлекающий к себе внимание окружающих. Громкая речь, пронзительные цвета, контрасты в одежде, блестящие и яркие аксессуары сопутствуют этому типу. В стиле всегда присутствует определение "Очень" — очень дорого или очень ярко или очень странно или очень сексуально.	Говорите комплименты.	Филип Киркоров, Жириновский, Лолита, Жан Поль Готье.
Гипертимный	Будет рассказывать анекдоты, беззлобно подшучивать над окружающими, развлекать аудиторию, отвлекаться на	Прекрасно умеет налаживать эмоциональный фон.	непоследователен, непунктуален, низкая критичность.	"Все будет хорошо, давайте развлекаться". Всегда с улыбкой на лице и в хорошем настроении. Одет свободно, больше в мягкие ткани, пуговицы расстегнуты. Жесты большие и открытые. Говорит громко, грудным голосом. Нравится окружающим, отличное чувство юмора. Рядом	Смейтесь вместе, работайте играя.	Жванецкий, вся ОСП студия, Роман Трахтенберг.

	другие темы.			с ним не хочется работать, а хочется отдыхать.		
Структури- рованный	<p>Всех окружающих и себя, в том числе, расставляет в соответствии с табелем о рангах, или с его собственной иерархией. О подчиненных будет заботиться и требовать в замен беспрекословного подчинения. Своему начальству также подчиняется сам. Говорит сухо, четко, короткими фразами. Мало интонаций, мало эмоций. Трудно меняет собственное мнение.</p>	<p>Легко наведет общий порядок, установит структуру, регламент. Методичен и последователен.</p>	<p>Упрям и косен. Не хватает гибкости и креативности</p>	<p>"Главное — это порядок во вверенном мне коллективе...". Всегда очень собран, аккуратен, застегнут на все пуговицы. Любит военный или строгий стиль в одежде, очень короткие волосы (ежик или даже налысо). Мужские черты, крупная кость.</p>	<p>Предъявите полномочия и установите себя выше его в его же иерархии. Если это невозможно поступайте следующим образом: не вступая в поединок, декларируйте полную лояльность его порядку.</p>	<p>Генерал Лебедь, Сергей Шойгу, генерал Громов.</p>
Устремленный	<p>Не любит лишних деталей и</p>	<p>Сделает все возможное и</p>	<p>Не видит окружающих,</p>	<p>"Все ради цели...". Внешний вид чаще сдержан, но всегда</p>	<p>Дайте понять, что Ваша цель</p>	<p>Михаил Борщевский,</p>

	отвлечение на эмоции. Все общение направляет на достижение собственного результата.	достигнет поставленной цели.	идет по головам.	направлен для достижения поставленной им цели. Если имидж ничего не принесет его цели — будет выглядеть неопрятно. Говорит резко, быстро, направлено, только по делу. Жесты резкие, направленные в собеседника, напоминают стрелы.	в его цели.	Владимир Познер, Анатолий Чубайс.
Эмотивный	Для него очень важны эмоции и состояние собеседника. Сделает все, чтобы организовать комфортную атмосферу диалога. Легко слушает, задает вопросы, может понять и принять собеседника. Хороший психолог.	Тонко чувствует окружающих. Направлен на помощь другому.	Не выносит жесткости в общении.	"Как Вы себя чувствуете...". Одет безукоризненно и с отменным вкусом. Стиль мягкий, ненавязчивый. Не любит жестких тканей. Голос спокойный, грудной, певучий. Смотрит в глаза, все внимание уделено собеседнику. Мягкость и плавность жестов. Объединяющие и открытые жесты. Женские черты.	Поделитесь проблемой, и он Вам обязательно поможет.	Принцесса Диана, Мария Шукшина.
Творческий	Сложен и малопонятен. Говорит на	Знает, понимает и делает то, чего	Замкнут. Мыслит иначе. Сложно найти	"Я слышу иные звуки..." Его внешний вид всегда очень странен. Главное —	Не навязывайтесь. Поставьте	Многие художники и

	незнакомом профессиональном или социальном сленге. Легко замыкается в себе. Конфликтен.	не могут другие.	общий язык.	максимальное отличие от среднего. Стиль может быть разным (богемный, металлический, готический, и панк и т.д). Характерны бороды и длинные волосы, мешковатая или многослойная одежда. Взгляд за челкой, смотрит снизу, трудно входит в контакт.	задачу и оставьте в покое на какое-то время.	программисты.
Тревожно-ответственный	Малоинициативен, скромн, медленная тихая речь.	Отлично выполнит скрупулезную и рутинную работу.	Боится всего нового. Не способен выступать публично.	"Как бы чего не вышло...". Главная задача его имиджа, чтобы его никто не заметил. Все очень серенькое, незаметное, неприглядное, но аккуратненькое. Украшений, макияжа практически не бывает. Жесты скованные, взгляд направлен в сторону и вниз.	Никогда не ставьте перед ним сразу сложных и новых задач. Все очень потихоньку, полегоньку, очень осторожно. За выполнение можете не беспокоиться.	Человек в фуляре, секретарь, что подает бумаги президенту.

Подводя итог

Творческие "нужны" социуму для того, чтобы, взглянув на мир, не как все, не ортодоксально, выработать очередную преобразовательную идею.

Демонстративные — для того, чтобы сообщить эту идею, как нечто новенькое, привлекательное, как можно большему числу окружающих.

Устремленные — чтобы, упростив идею до лозунга, понятного массам, обеспечить её общественную реализацию.

Структурный — чтобы построить в колонны и шеренги эти самые "массы", мобилизовать их на общественно полезный труд (не пряником, так кнутом).

Эмотивы — для того, чтобы напоминать всем остальным, что "массы" состоят из людей, нуждающихся в любви, сочувствии и отдыхе. Что, на самом-то деле, идея должна служить обществу, а не общество — идее.

Тревожные — чтобы удержать социум от поспешных, непродуманных действий.

Гипертимы — чтобы обеспечить обществу возможность, в случае чего, отправить подальше всех этих творческо-устремленных с их идеями, и при этом не впасть в грех уныния, а, напротив, с радужным оптимизмом начать жизнь с начала, с чистого листа, с новой дороги...

Раздел 4. Средства общения (вербальные и невербальные), их роль и значение в организации деловых отношений

4.1. Средства общения

Общение, будучи сложным социально-психологическим процессом взаимопонимания между людьми, осуществляется по следующим основным каналам: речевой (вербальный — от латинского слова устный, словесный) и неречевой (невербальный).

Вербальные средства общения — это те слова, которые мы говорим друг другу, стараясь поделиться и обменяться информацией, убедить партнера в правоте своего мнения и т. д.

Эффективность вербального общения зависит от ряда факторов:

1. Ситуативных — способствующих или препятствующих словесному воздействию и восприятию речи.
2. Субъективных:
 - психологическое состояние партнеров (совпадает или нет и т. д.);
 - эмоциональный отклик на речь;

- наличие других важных интересов и мотивов, отвлекающих от восприятия речи;
 - стиль подачи информации и ожидания слушателей и т. д.
3. Характеристика самой речи как вербального средства воздействия:
- смысл (содержательность, информативность) высказываний;
 - логичность речи;
 - функционально-речевая окраска;
 - точность, ясность речи.

Кроме речевых форм, значительную информацию о личности передают невербальные средства общения.

Невербальные средства общения изучают следующие науки:

1. **Кинесика** — изучает внешние проявления человеческих чувств и эмоций; мимика изучает движение мышц лица, жестика исследует жестовые движения отдельных частей тела, пантомимика изучает моторику всего тела: позы, осанку, поклоны, походку. Визуальный контакт.
2. **Такесика** изучает прикосновения в ситуации общения: рукопожатия, поцелуи, дотрагивание, поглаживание, отталкивание и пр.
3. **Проксемика** исследует расположение людей в пространстве при общении.
4. **Просодика и экстралингвистика** — изучает влияние на общение интонации, тембра голоса, паузы, дикции.

Невербальное поведение человека во многом раскрывает внутренний мир личности и значительно определяет психологическое содержание общения.

Невербальное поведение:

- создает образ партнеров по общению;
- формирует межличностные отношения;
- является индикатором психического состояния партнеров;
- влияет на изменение понимания вербального общения;
- поддерживает определенный уровень психологической близости между партнерами;
- является показателем статусно-ролевых отношений.

4.2. Кинесические особенности невербального общения (жесты, позы, мимика)

Весь мир — театр, и люди в нем актеры, и каждый не одну играет роль.

В. Шекспир

Как известно, изучение собеседника (партнера по общению) по его жестам, мимике и позам относится к области кинесики. Рассмотрим только некоторые из этих кинесических составляющих.

Рукопожатие. Непременным атрибутом любой встречи и прощания является рукопожатие. Оно может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность. Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свидетельствовать о безразличии. Наоборот, продолжительное рукопожатие и слишком влажные руки свидетельствуют о сильном волнении. Немного удлиненное рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взглядом демонстрирует дружелюбие. Однако задерживать руку партнера в своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздражения.

Следует учитывать разницу во взглядах на рукопожатие у иностранцев. Например, при встрече с партнерами из Азии не следует сжимать им ладонь слишком сильно и долго. Наоборот, западноевропейские и американские предприниматели терпеть не могут вялых рукопожатий, поскольку у них очень ценятся атлетизм и энергия. Им следует пожимать руку энергично и сильно.

С помощью различного разворота ладони можно придать этому жесту различные значения. Когда ваша рука захватывает руку другого человека так, что она оказывается повернутой вниз своей ладонью, — это властное рукопожатие. Такое рукопожатие свидетельствует о том, что вы хотите главенствовать в процессе общения с вашим партнером.

Когда вы протягиваете руку, развернув ее ладонью вверх, — это покорное рукопожатие. Оно бывает необходимо в ситуациях, когда нужно отдать инициативу другому человеку или позволить ему почувствовать себя хозяином положения.

Рукопожатие, при котором руки партнера остаются в одинаковом положении, обозначает, что оба партнера испытывают друг к другу чувство уважения и взаимопонимания.

Пожатие прямой, не согнутой рукой, как и властное рукопожатие, является признаком неуважения. Его главное назначение состоит в том, чтобы сохранить дистанцию и напомнить о неравенстве.

Пожатие кончиков пальцев напоминает пожатие прямой, не согнутой рукой, вместо руки в ладонь заключаются только пальцы. Цель инициатора этого рукопожатия заключается в том, чтобы держать партнеров по общению на удобном для себя расстоянии.

Жест, называемый "перчаткой", означает, что его инициатор честен и ему можно доверять. Такой жест применяется только по отношению к хорошо знакомым людям.

Пожатие с применением обеих рук выражает искренность или глубину чувств по отношению к партнеру. Для передачи избыточных чувств используется левая рука, которая кладется на правую руку партнера.

Степень глубины чувств зависит от того, на какое место кладут руку. Если ее кладут на

локоть партнера, то это выражает больше чувства, чем при захватывании запястья. Если руку кладут на плечо, то это означает больше чувства, чем когда она находится на предплечье.

Жесты и позы

В практике делового взаимодействия выделяются несколько основных жестов, отражающих внутреннее состояние человека.

Действительно, движения рук и тела передают много сведений о человеке.

Во-первых, в них проявляются состояние организма и непосредственные эмоциональные реакции. Это позволяет судить о темпераменте человека.

Во-вторых, позы и движения тела выражают многие черты характера человека, степень его уверенности в себе, зажатость или раскованность, осторожность или порывистость.

В-третьих, в позе и жестах проявляются культурные нормы, усвоенные человеком.

В-четвертых, жестам и позе приписываются чисто условные символические значения. Таким образом, они способны передать точную информацию.

Жесты открытости свидетельствуют об искренности и желании говорить откровенно. К этой группе знаков относятся жесты "раскрытые руки" и "расстегивание пиджака":

1. Жест "раскрытые руки" выглядит так: собеседник направляет в вашу сторону свои руки ладонями вверх. Этот жест демонстрирует желание пойти навстречу и установить контакт.

2. Жест "расстегивание пиджака" также является знаком открытости. Люди открытые и дружелюбные к нам расположенные часто расстегивают и даже снимают пиджак в нашем присутствии. Опыт показывает, что соглашение между собеседниками в расстегнутых пиджаках достигается чаще, чем между теми, кто оставался в застегнутых пиджаках. Тот, кто меняет свое решение в благоприятную сторону, обычно разжимает руки и автоматически расстегивает пиджак.

Когда становится ясно, что возможно соглашение или позитивное решение по поводу обсуждаемого вопроса, а также в том случае, когда создается позитивное впечатление от совместной работы, сидящие расстегивают пиджаки, распрямляют ноги и передвигаются на край стула, ближе к столу, который отделяет их от сидящих напротив них собеседников (чаще всего партнеров по переговорам).

Жесты подозрительности и скрытности свидетельствуют о недоверии к вам, сомнении в вашей правоте, о желании что-то утаить и скрыть от вас. В этих случаях собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками. Но чаще всего он старается не смотреть на вас, отводя взгляд в сторону. Другой показатель скрытности — несогласованность жестов. Если враждебный по отношению к вам или защищающийся человек улыбается, то это означает, что он за искусственной улыбкой пытается намеренно скрыть свою неискренность.

Жесты и позы защиты являются знаками того, что собеседник чувствует опасность или угрозу. Наиболее распространенным жестом этой группы знаков являются руки, скрещенные на груди. Руки здесь могут занимать три характерных положения.

Простое скрещивание рук является универсальным жестом, обозначающим оборонительное или негативное состояние собеседника. В этом случае следует пересмотреть то, что вы делаете или говорите, ибо собеседник начнет уходить от обсуждения. Нужно также учесть и то, что этот жест влияет на поведение других людей. Если в группе из четырех человек или более вы скрестили руки в защитной позе, то вскоре можно ждать, что и другие члены группы последуют вашему примеру. Правда, этот жест может означать просто спокойствие и уверенность, но это бывает тогда, когда атмосфера беседы не носит конфликтного характера.

Если помимо скрещенных на груди рук собеседник еще сжимает пальцы в кулак, то это свидетельствует о его враждебности или наступательной позиции. В этом случае следует замедлить свою речь и движения, как бы предлагая собеседнику последовать вашему примеру. Если это не помогает, то следует постараться сменить тему разговора.

Жест, когда кисти скрещенных рук обхватывают плечи, обозначает сдерживание негативной реакции собеседника на вашу позицию по обсуждаемому вопросу. Этот прием используется, когда собеседники полемизируют, стремясь во что бы то ни стало убедить друг друга в правильности своей позиции, причем нередко сопровождается холодным, чуть прищуренным взглядом и искусственной улыбкой. Такое выражение лица означает, что ваш собеседник на пределе, и если не принять оперативных мер, снижающих напряженность, то может произойти срыв.

Жест, когда руки скрещены на груди, но с вертикально выставленными большими пальцами рук, является достаточно популярным среди деловых людей. Он передает двойной сигнал: первый — о негативном отношении (скрещенные руки), второй — о чувстве превосходства, выраженном большими пальцами рук. Собеседник, прибегающий к этому жесту, обычно поигрывает одним или обоими пальцами, а при положении стоя характерно покачивание на каблуках. Жест с использованием большого пальца выражает также насмешку или неуважительное отношение к человеку, на которого указывают большим пальцем как бы через плечо.

Жесты размышления и оценки отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы. Задумчивое (размышляющее) выражение лица сопровождается жестом "рука у щеки". Этот жест свидетельствует о том, что вашего собеседника что-то заинтересовало. Остается выяснить, что же побудило его сосредоточиться на проблеме.

Жест "пощипывание переносицы", который обычно сочетается с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях. Когда собеседник находится на стадии принятия решения, он почесывает подбородок. Этот жест обычно сопровождается прищуриванием глаз — собеседник как бы рассматривает что-то вдали, как бы пытаясь найти там ответ на свой вопрос.

Когда собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а

указательный палец вытягивает вдоль щеки (остальные пальцы находятся ниже рта) — это является красноречивым свидетельством того, что он критически воспринимает ваши доводы.

Жесты сомнения и неуверенности чаще всего связаны с почесыванием указательным пальцем правой руки под мочкой уха или же боковой части шеи (обычно делается пять почесывающих движений).

Прикосновение к носу или его легкое потирание — также знак сомнения. Когда вашему собеседнику бывает трудно ответить на ваш вопрос, он часто указательным пальцем начинает трогать или потирать нос. Правда, здесь следует сделать предостережение: иногда люди потирают нос потому, что он чешется. Однако те, кто чешет нос, обычно делают это энергично, а те, для кого это служит жестом, лишь слегка его потирают.

Жесты и позы, свидетельствующие о нежелании слушать и стремлении закончить беседу достаточно красноречивы. Если во время беседы ваш собеседник опускает веки, то это сигнал о том, что вы для него стали неинтересны или просто надоели, или же он чувствует свое превосходство над вами. Если вы заметили подобный взгляд у своего собеседника, то учтите следующее: необходимо что-то изменить, если вы заинтересованы в успешном завершении разговора.

Жест "почесывание уха" свидетельствует о желании собеседника отгородиться от слов, которые он слышит. Другой жест, связанный с прикосновением к уху, — потягивание мочки уха — говорит о том, что собеседник наслушался вдоволь и хочет высказаться сам.

В том случае, когда собеседник явно хочет быстрее закончить беседу, он незаметно (и порой неосознанно) передвигается или поворачивается в сторону двери, при этом его ноги обращаются к выходу. Поворот тела и положение ног указывают на то, что ему очень хочется уйти. Показателем такого желания является также жест, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону. В этой ситуации следует чем-то заинтересовать собеседника либо дать ему возможность уйти. Если вы будете продолжать разговор в том же ключе, то вряд ли добьетесь желаемого результата.

Жесты, свидетельствующие о желании преднамеренно затянуть время, обычно связаны с очками. Для того чтобы затянуть время с целью обдумать окончательное решение, собеседник делает следующие жесты: постоянно снимает и одевает очки, а также протирает линзы. Если вы наблюдаете один из этих жестов сразу же после того, как спросили человека о его решении, то лучше всего будет помолчать в ожидании. Если партнер вновь одевает очки, то это означает, что он хочет еще раз "взглянуть на факты".

Жест "расхаживание" служит знаком того, что не следует спешить. Многие собеседники прибегают к этому жесту, пытаясь "протянуть время", чтобы разрешить сложную проблему или принять трудное решение. Это очень позитивный жест. Но с тем, кто расхаживает, разговаривать не следует. Это может нарушить ход его мыслей и помешать принятию им решения.

Жесты уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими. К ним

относится жест "закладывание рук за спину с захватом запястья". От этого жеста следует отличать жест "руки за спиной в замок". Он говорит о том, что человек расстроен и пытается взять себя в руки. Интересно, что чем больше сердит человек, тем выше передвигается его рука по спине. Именно от этого жеста пошло выражение "возьми себя в руки". Это плохой, жест, который используется для того, чтобы скрыть свою нервозность, и наблюдательный партнер по переговорам наверняка почувствует это.

Жестом уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими является и жест "закладывание рук за голову". Многие собеседники раздражаются, когда кто-нибудь демонстрирует его перед ними. Существуют несколько способов взаимодействия с собеседником, который использовал этот жест.

Если вы хотите выяснить причину, по которой собеседник ведет себя с чувством превосходства, наклонитесь вперед с протянутыми ладонями и скажите: "Я вижу, что это вам известно. Не могли бы вы уточнить некоторые детали?" Затем откиньтесь на спинку стула, ладони оставьте в поле зрения и ждите ответа.

Другой способ заключается в том, чтобы заставить такого высокомерного собеседника сменить свою позу, что, в свою очередь, изменит его отношение.

Для этого можно взять какой-нибудь предмет и, оставив его на большое от него расстояние, спросить: "Вы не видели это?", заставив его наклониться вперед.

Хорошим способом взаимодействия является копирование жеста собеседника. Если вы хотите показать, что согласны с собеседником, то вам нужно повторить его позу. Однако в случае если собеседник в позе "руки за голову" делает вам замечание, то копировать его жест не следует, чтобы не разозлить его.

Жесты несогласия можно назвать жестами вытеснения, поскольку они проявляются вследствие сдерживания своего мнения. Собираение несуществующих ворсинок с костюма является одним из таких жестов. Собеседник, собирающий ворсинки, обычно сидит, отвернувшись от других, и смотрит в пол. Это наиболее популярный жест неодобрения. Когда собеседник постоянно собирает ворсинки с одежды, это является признаком того, что ему не нравится все, что здесь говорится, даже если на словах он со всеми согласен.

Жесты готовности сигнализируют о желании закончить разговор или встречу и выражаются в подаче корпуса вперед, при этом обе руки лежат на коленях или держатся за боковые края стула. Если любой из этих жестов появляется во время разговора, то следует брать инициативу в свои руки и первым предложить закончить беседу. Это позволит вам сохранить психологическое преимущество и контролировать ситуацию.

Помимо рассмотренных ранее поз и жестов существуют и другие, которые не менее красноречиво передают то или иное внутреннее состояние собеседников. Так, с помощью потирания ладоней передаются позитивные ожидания. Сцепленные пальцы рук обозначают разочарование и желание собеседника скрыть свое негативное отношение к услышанному.

Мимика имеет очень большое значение в практике делового взаимодействия. Именно лицо собеседника всегда притягивает наш взгляд. Выражение лица обеспечивает постоянную обратную связь: по нему мы можем судить, понял нас человек или нет, хочет ли он что-то сказать в ответ. Мимика свидетельствует об эмоциональных реакциях человека, но здесь рассмотрим лишь мимические реакции, которые позволят нам определить, обманывает нас собеседник или нет.

По мнению А.Пиза, проблема с ложью заключается именно в том, что наше подсознание работает автоматически и независимо от нас. Именно поэтому наши бессознательные жесты и телодвижения могут выдать нас, когда мы пытаемся лгать. Во время обмана наше подсознание выбрасывает пучок нервной энергии, которая проявляется в жестах, противоречащих тому, что мы говорим.

Какие же жесты могут выдать собеседника, если он лжет?

Например, когда мы слышим, что другие говорят неправду или лжем сами, мы делаем попытку закрыть рот, глаза или уши руками. Защита рта рукой — один из немногих жестов, явно свидетельствующих о лжи. В то время как мозг на уровне подсознания посылает сигналы сдерживать произносимые слова, некоторые люди пытаются притворно покашливать, чтобы замаскировать этот жест.

Если подобный жест используется собеседником в момент его речи, то это свидетельствует о том, что он говорит неправду. Однако если он прикрывает рот рукой в тот момент, когда вы говорите, а он слушает, то это означает следующее: он чувствует, что вы лжете.

Жест, когда собеседник прикасается к своему носу, является утонченным, замаскированным вариантом предыдущего жеста. Жест, связанный с потиранием века, вызван тем, что появляется желание скрыться от обмана или подозрения и избежать взгляда в глаза собеседнику, которому говорят неправду.

Один из лучших способов узнать, откровенен и честен ли с вами в данный момент собеседник — это понаблюдать за положением его ладоней. Как и другие жесты, этот жест абсолютно бессознательный и подсказывает, что собеседник говорит в данный момент правду.

Мы не рассматриваем все жесты и позы, которые встречаются в процессе общения между партнерами, так как это нецелесообразно. Мы отметили только наиболее распространенные из них, которые дают представление об их значимости.

4.3. Проксемические особенности невербального общения

Крупный успех составляется из множества продуманных и предусмотренных мелочей.

В. Ключевский

Пространство и время также выступают в качестве особой знаковой системы и несут

смысловую нагрузку.

Так, например, размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему. Экспериментально доказано преимущество некоторых пространственных форм организации общения (как для двух партнеров, так и для большой аудитории).

Было обнаружено, что и у человека есть свои охранные зоны и территории. Если мы их изучим и поймем их смысл, то мы не только обогатим свое представление о своем собственном поведении и поведении других людей, но и сможем прогнозировать реакцию другого человека в процессе непосредственного общения.

Американский ученый Э.Холл ввел термин "проксемика" (от англ. слова «близость»). Это та дистанция, которую соблюдают люди, и это биологическая закономерность.

Размеры личной пространственной территории человека можно разделить на 4 зоны:

1. интимная зона — от 15 до 45 см;
2. личная зона — от 46 до 120 см;
3. социальная зона — от 120 до 360 см;
4. общественная, или публичная зона — более 360 см.

Интимная зона самая главная. Именно эту зону человек охраняет так, как будто это его собственность.

Личная зона — это то расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на официальных приемах и дружеских вечеринках.

Социальная зона — это то расстояние, на котором мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем.

Публичная зона — это то расстояние, которое соблюдается, когда мы адресуемся к большой группе людей.

Выбор дистанции зависит от взаимоотношений между людьми (как правило, люди стоят ближе к тем, кому они симпатизируют) и от индивидуальных особенностей человека (например, интроверты плохо переносят слишком близкую дистанцию).

Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. Друзья — рядом, участники деловой беседы — через угол стола, конкуренты — через стол.

Существуют правила взаимодействия, и их нужно знать и выполнять в зависимости от того, какое место за столом переговоров занимают участники общения.

Вначале рассмотрим размещение участников переговоров в условиях рабочего кабинета

за стандартным прямоугольным столом при четырех положениях вашего собеседника:

1. угловое расположение;
2. позиция делового взаимодействия;
3. конкурирующе-оборонительная позиция;
4. независимая позиция.

Угловое расположение характерно для людей, занятых дружеской непринужденной беседой (Рис. 2). Эта позиция способствует постоянному контакту глаз и представляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника. Угол стола служит частичным барьером в случае опасности или угрозы со стороны собеседника. При таком расположении отсутствует территориальное разделение стола.



Рис. 2. Позиция углового расположения

Когда два человека работают в соавторстве над какой-нибудь проблемой, они обычно занимают позицию делового взаимодействия (Рис. 3). Это одна из самых удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений.

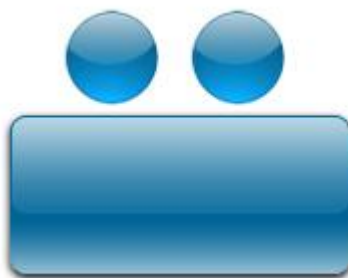


Рис. 3. Позиция делового взаимодействия

Положение партнеров друг против друга обычно создает атмосферу соперничества (Рис. 4). Такое расположение собеседников способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол между ними становится своеобразным барьером. Люди занимают за столом такое положение в том случае, если они находятся в отношении соперничества или когда один из них делает выговор другому. Кроме того,

если встреча происходит в кабинете, то такое расположение свидетельствует также об отношениях субординации. Следует помнить, что конкурирующе-оборонительная позиция затрудняет понимание точки зрения собеседников и не создает непринужденной атмосферы. Большого взаимопонимания можно достигнуть в позиции углового расположения и в позиции делового взаимодействия, чем в конкурирующе-оборонительной позиции. Разговор в такой позиции должен быть коротким и специфичным.

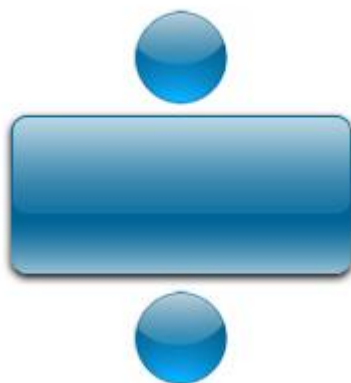


Рис. 4. Конкурирующе-оборонительная позиция

На создание психологического климата существенное влияние оказывает не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов. Так, квадратный стол способствует созданию отношений соперничества между людьми, равными по положению. Квадратные столы хороши для проведения короткой деловой беседы или для того, чтобы подчеркнуть отношения субординации. Здесь отношения сотрудничества устанавливаются скорее с тем человеком, который сидит за столом рядом с вами, причем человек, который сидит справа от вас, будет более внимателен к вам, чем тот, который сидит слева. Максимальное сопротивление будет оказывать тот человек, который сидит прямо напротив вас. За прямоугольным столом на встрече людей одинакового социального статуса главенствующим считается то место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери. Круглый стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности и за ним лучше всего проводить беседы людям одинакового социального статуса. Кроме того, когда приходится вести деловую беседу с двумя собеседниками, один из которых очень разговорчивый, а другой, наоборот, очень молчаливый, желательно расположиться за круглым столом.

Для того чтобы все партнеры принимали в беседе активное участие, следует использовать **простой, но очень эффективный прием:**

когда разговорчивый собеседник задает вопрос, во время ответа посмотрите сначала на него, а потом поверните голову в сторону молчаливого собеседника, затем снова в сторону разговорчивого, а затем опять — в сторону молчаливого. Этот прием позволяет малоразговорчивому собеседнику почувствовать, что он тоже вовлечен в разговор, а вам — завоевать расположение этого человека.

Таким образом, квадратный (или прямоугольный) стол, который обычно является рабочим столом, используется для деловых бесед, переговоров, брифингов. Круглый стол чаще всего используется для создания непринужденной, неофициальной атмосферы и хорош в том случае, когда вам нужно достичь соглашения.

Визуальный контакт

Когда глаза говорят одно, а язык другое, опытный человек больше верит первым.

Эмерсон

Взгляд, его направление, частота контакта глаз — еще один компонент невербального общения. Направление взгляда показывает направленность внимания собеседника и вместе с тем дает обратную связь, которая показывает то, как относится собеседник к тем или иным сообщениям. Взгляд используется также для установления взаимоотношений. Когда человек стремится к установлению более теплых взаимоотношений, он ищет взгляд собеседника. Однако если кто-то смотрит нам в глаза слишком долго, то это настораживает.

С помощью глаз передаются самые точные и открытые сигналы из всех сигналов межличностной коммуникации, потому что они занимают центральное место в лице человека, при этом зрачки ведут себя полностью независимо.

При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от того, как меняется отношение и настроение человека от позитивного к негативному и наоборот. Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в 4-раза больше по сравнению с нормальным состоянием. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться, при этом получают так называемые "глаза-бусинки" или "змеиные глаза".

Ваш взгляд должен встречаться с глазами партнера около 60-70% от всего времени общения. Скованный, зажатый собеседник, который встречается с вами взглядом менее 1/3 от времени общения, редко пользуется доверием. Во время переговоров и деловых бесед никогда не следует одевать темные очки, потому что у партнера появляется ощущение, что его рассматривают в упор.

Если опытные собеседники могут сдерживать свои эмоции с помощью жестов и телодвижений, то практически никто не способен контролировать реакцию своих зрачков. Они произвольно расширяются и сужаются и тем самым передают информацию о вашей реакции на услышанное.

Так, например, китайские и турецкие торговцы назначают цену товара, ориентируясь на зрачки покупателя: если тот удовлетворен ценой и получает желаемое, то зрачки его глаз расширяются.

Взгляд является наиболее естественным средством невербального общения. Виды взглядов, а также их трактовка представлены в табл. 3.

Таблица 3. Виды взглядов, их трактовка и рекомендуемые действия

Взгляд и сопутствующие движения	Трактовка	Необходимо
Подъем головы и взгляд вверх	Подожди минуту, подумаю	Прервать контакт
Движение головой и насупленные брови	Не понял, повтори	Усилить контакт
Улыбка, возможно, легкий наклон головы	Понимаю, мне нечего добавить	Продолжить контакт
Ритмичное кивание головой	Ясно, понял, что тебе нужно	Продолжить контакт
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	Хочу подчинить себе	Действовать по обстановке
Взгляд в сторону	Пренебрежение	Уйти от контакта
Взгляд в пол	Страх и желание уйти	Уйти от контакта

"Технология взгляда" обычно совершенно точно истолковывается собеседниками.

- **Деловой взгляд.** Представьте себе треугольник на лице вашего собеседника с основанием чуть выше его глаз и с вершиной на лбу. Направив свой взгляд на этот треугольник, вы создаете деловую, серьезную атмосферу. При условии, если ваш взгляд не опускается ниже глаз оппонента, вы сможете контролировать ход делового общения.



Рис. 5. Деловой взгляд

- **Социальный взгляд.** Если ваш взгляд опускается ниже уровня глаз другого

человека, создается атмосфера социального общения (вершина символического треугольника в данном случае опускается в область рта, его основание остается на уровне глаз). Какие бы громкие и угрожающие слова вы не произносили, социальный взгляд лишит их всякой опоры, оппонент не обратит на них внимания.

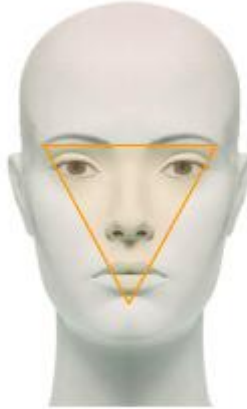


Рис. 6. Социальный взгляд

- **Интимный взгляд** проходит через линию глаз и опускается ниже подбородка на другие части тела собеседника. Он нежелателен для делового общения, т. к. озадачит или смутит партнера.



Рис. 7. Интимный взгляд

4.4. Психологические и паралингвистические особенности невербального общения.

Господам в присутствии речь держать не по писаному, а токмо устно, дабы дурь каждого при сем видна была.

Указ Петра I

Так, Цицерон как-то сказал: "Ведь бывает, что человек судит здраво, но внятно изложить свои мысли не может". В настоящее время это — одна из проблем человеческого общения. Несовершенное владение речью, ее засоренность, незнание и неумение использовать паралингвистические особенности не позволяют людям прийти к взаимопониманию.

Имеются большие возможности улучшить качество нашей речи, усовершенствовать ее. Какие же требования предъявляются к хорошей речи? Какие признаки ее характеризуют?

По мнению известных писателей и общественных деятелей, речь должна соответствовать следующим требованиям:

- **Правильность речи**, т.е. ее соответствие принятым литературно-языковым нормам.

Д.И.Писарев: "Неправильное употребление слов ведет за собой ошибки в области мысли и потом в практике жизни".

- **Точность речи**, т.е. ее соответствие мыслям говорящего.
К.Федин: "Точность слова является не только требованием здорового вкуса, но прежде всего — требованием смысла".

- **Ясность речи**, т.е. ее доступность пониманию слушающего.
Квинтилиан: "Говори так, чтобы тебя нельзя было не понять".

- **Логичность речи**, т.е. ее соответствие законам логики. Небрежность языка обуславливается нечеткостью мышления.
Н.Г.Чернышевский: "Что неясно представляешь, то и неясно выразишь; неточность и запутанность выражений свидетельствуют о запутанности мыслей".

- **Простота речи**, т.е. ее безыскусственность, естественность, отсутствие вычурности, "красивостей слога".
Л.Н.Толстой: "Под напыщенностью и неестественностью фразы скрывается пустота содержания".

- **Богатство речи**, т.е. разнообразие используемых в ней языковых средств.
М.Горький: "Задачи, которые Вы ставите перед собой, неизбежно и настоятельно требуют большого богатства слов, большого обилия и разнообразия их".

- **Сжатость речи**, т.е. отсутствие в ней лишних слов, ненужных повторений.
М.Горький: "Если пишет многословно, — это тоже значит, что он сам плохо понимает то, о чем говорит".

- **Чистота речи**, т.е. устранение из нее слов нелитературных, жаргонных, вульгарных, иностранных, употребляемых без особой необходимости.
В.Г.Белинский: "Употреблять иностранное слово, когда есть равносильное ему русское слово, значит оскорблять и здравый смысл, и здравый вкус".

- **Живость речи**, т.е. отсутствие в ней шаблонов, ее выразительность, образность, эмоциональность.
А.Н.Толстой: "Язык должен быть живой".

- **Благозвучие речи**, т.е. ее соответствие требованиям приятного для слуха звучания, подбор слов с учетом их звуковой стороны.

А.П.Чехов: "Вообще следует избегать некрасивых, неблагозвучных слов. Я не люблю слов с обилием шипящих и свистящих звуков, избегаю их".

4.5. Просодика и экстралингвистика

Эффект воздействия словом во многом зависит от эмоциональной окрашенности голоса. Силой голоса (не смыслом, а звучанием) можно передать слушателям свое отношение к предмету общения, заразить их своими переживаниями или помочь точнее и ярче воспринять смысл сказанного.

Убедительные интонации голоса предполагают:

- богатство красок голоса и их смысловую сменяемость;
- выразительность;
- контрастность;
- использование всего диапазона голоса.

Факторы, влияющие на убедительность интонаций:

- личная компетентность и заинтересованность;
- желание разбудить интерес к предмету общения у слушателей;
- владение техникой специальных средств воздействия — правильной дикцией и артикуляцией.

К специальным речевым средствам воздействия также относят следующие:

- пауза;
- понижение, повышение, усиление, ослабление звука;
- темп речи.

Эти средства используют для выделения ударных слов, для выделения части речевой картины.

Положительное восприятие речи во многом зависит от хорошей дикции — четкости и ясности произношения. Чем больше аудитория, тем значимее этот фактор общения.

Хорошая дикция предполагает умение "держат паузу". Пауза — остановка в речи — облегчает дыхание, позволяет обдумать мысль, подчеркнуть и выделить ее.

Пауза несет:

1. Смысловую нагрузку, специальное средство усиления своего воздействия на аудиторию;
2. Возникает в результате затруднения в поисках слова — это свидетельствует:
 - о незнании выступающим предмета речи;
 - о чрезмерном волнении;

- о плохом владении словом.

Смысловое восприятие речи зависит во многом от темпа ее произнесения. **Темп** — это скорость произнесения звуков, слогов, слов в единицу времени.

Чтобы избежать монотонности речи, рекомендуют:

- менять темп речи — средне, медленно;
- менять силу голоса — громко, нормально, тихо;
- менять высоту голоса — низким тоном, средним, высоким.

Специалисты считают, что оптимальное условие легко воспринимаемой речи — это средний темп произнесения — примерно 100-120 слов в минуту.

Если говорить быстро — слушатели не поймут, о чем идет речь, не смогут осознать и запомнить поступающую информацию.

Медленный темп вызывает скуку и раздражение, т. к. он не поспевает за ее восприятием слушателями. В этом случае затруднено вычленение главного и второстепенного, что приводит к потере нити рассуждения.

Очень важна сила голоса. Если оратор говорит тихо, то его слышат только те, кто находятся рядом. В то же время чрезмерно громкий, особенно крикливый голос вызывает раздражение, неприятие сказанного.

Громкость голоса зависит от природной высоты голоса человека. По высоте голос может быть низким, высоким, средним. Говорить следует естественным голосом, но используя весь его диапазон.

Раздел 5. Виды делового общения

5.1. Деловое общение

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.

Деловое общение можно условно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (когда между партнерами существует пространственно — временная дистанция).

Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, в нем непосредственно действуют социально — психологические механизмы.

В целом деловое общение отличается от обыденного (неформального) тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В

деловом общении мы не можем прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон). В обычном дружеском общении чаще всего не ставятся конкретные задачи, не преследуются определенные цели. Такое общение можно прекратить (по желанию участников) в любой момент.

Деловое общение реализуется в различных формах:

- деловая беседа;
- деловые переговоры;
- деловые совещания;
- публичные выступления.

5.2. Деловые переговоры как основная форма делового общения

Переговоры — это деловое взаимное общение с целью достижения совместного решения. На протяжении всей нашей жизни мы ведем переговоры, обмениваемся обязательствами и обещаниями. Всякий раз, когда двум людям нужно прийти к согласию, они должны вести переговоры.

Переговоры протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, и служат налаживанию кооперационных связей.

Переговоры существенно различаются по целям: заключение договора о поставках, на проведение научно-исследовательских или проектных работ, соглашение о сотрудничестве и координации деятельности и т. д.

В процессе переговоров люди хотят:

- добиться взаимной договоренности по вопросу в котором как правило сталкиваются интересы;
- достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов, не разрушая при этом отношения.

Чтобы достичь этого надо уметь:

- решить проблему;
- наладить межличностное взаимодействие;
- управлять эмоциями.

За столом переговоров могут сойтись люди, имеющие различный опыт ведения переговоров. Они могут иметь различный темперамент (например, сангвиник и холерик) и различное специальное образование (например, техническое и экономическое).

В соответствии с этим большим разнообразием отличается и сам ход переговоров. Они могут протекать легко или напряженно партнеры могут договориться между собой без труда или с большим трудом или вообще не прийти к какому-либо соглашению.

5.2.1. Подготовка и порядок ведения переговоров

1. Подготовка переговоров:

- анализ проблемы (определение предмета переговоров, информация о партнере, наличие альтернатив, ваши интересы и интересы партнера);
- планирование переговоров (выработка переговорной концепции, определение целей, задач, стратегии переговоров, экономические расчеты, основные позиции, возможные варианты, подготовка необходимой технической и справочной документации);
- планирование организационных моментов;
- первые контакты с партнером.

2. Ведение переговоров.

Нельзя предложить точную модель проведения любых конкретных переговоров, если не считать, конечно, крайне обобщенные схемы:

- приветствие и введение в проблематику;
- характеристика проблемы и предложения о ходе переговоров;
- прояснение и изложение позиции (подробно);
- ведение диалога;
- решение проблемы;
- завершение.

Переговоры предназначены в основном, для того чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) "выторговывать" отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех участников переговоров.

Переговоры проводятся:

- по определенному поводу (например, в связи с необходимостью налаживания кооперационных связей);
- при определенных обстоятельствах (например, несовпадение интересов);
- с определенной целью (например, заключение соглашения);
- по определенным важным вопросам (политического, экономического, социального или культурного характера).

Зачастую удается достичь договоренности лишь после всестороннего обсуждения проблемы. В ходе всяких переговоров обнаруживаются различные интересы, и партнеры пропускают их через призму собственных потребностей.

Немало важную роль играет и то, с какими преимуществами (или негативными моментами) связано для партнеров заключение того или иного соглашения, особенно при оценке новых, выдвинутых лишь в процессе переговоров, вариантов решения.

Всякие переговоры требуют тщательной подготовки: чем интенсивней они ведутся (с использованием анализов, расчетов экономического эффекта, заключений и т. д.), тем больше шансы на успех. Обратная же картина наблюдается в том случае, когда при ведении переговоров в должной мере не учитываются различные объективные и психологические аспекты.

В чем же состоят эти недостатки?

Недостатки при ведении переговоров

"Холодный запуск"

Партнер вступает в переговоры не обдумав предварительно в достаточной степени:

- их необходимость и цель;
- сложности и возможные последствия.

В этом случае за ним лишь "ответный ход", т. е. он будет реагировать, а не действовать (не от него будет исходить инициатива).

"Отсутствие программ"

У партнера нет четкого плана действий в пределах максимальных и минимальных требований. Легче вести переговоры имея в голове (или на бумаге) различные варианты действий. Обычно (вне переговоров) для осуществления необходимых решений достаточно распоряжения.

"Главное, чтобы меня это устраивало"

Партнер настолько выпячивает собственные интересы, что представители другой стороны не видят для себя никаких преимуществ. Подобное несоответствие интересов, зачастую вызываемое узкоэгоистичными ведомственными соображениями, блокирует собеседника, вообще отбивая у него охоту вести переговоры.

"Пускать все на самотек"

Партнер не имеет четкого представления о собственных конкретных предложениях и аргументах, детальных требованиях и критериях оценки предмета переговоров, позиции и ожидаемой реакции противоположной стороны. Эффективность переговоров снижается из-за недостаточной их подготовки.

"Коммуникативные заморыши"

Неправильное поведение одного из партнеров отрицательно сказывается на атмосфере переговоров мешает достижению их цели. Партнер разучился слушать или никогда не владел этим искусством, которое является условием эффективности всяких переговоров. Монолог — типичное занятие для пустомели!

Участник переговоров в ответ на высказывание партнера:

- ведет себя не по-деловому, слишком эмоционально;
- не аргументирует, а своенравно отстаивает свою позицию;
- не приводит новые факты, не выдвигает новые предложения, а излагает известные мешающие решению проблемы позиции;
- участник переговоров не руководствуется общими интересами совместной ответственности за общее дело, не выделяет этот аспект.

С помощью анализа реального положения дел выявляется несовпадение интересов участвующих в переговорах сторон, что ведет к возражениям, встречным требованиям, отказам и т. д. Недооценивается значение психологических моментов (например, готовности участников переговоров пойти навстречу партнеру). У многих руководителей эти способности развиты недостаточно.

Успех переговоров не в последнюю очередь зависит от принципиального отношения собеседников к переговорам вообще и от их поведения в конкретной ситуации.

5.2.2. Поведение при ведении переговоров

Надо исходить из того, что переговоры необходимы и полезны для решения кооперационных задач предприятия. Если мы хотим чтобы переговоры прошли конструктивно и с пользой для обеих сторон, надо учитывать приведенные ниже рекомендации.

1. Надо настойчиво добиваться намеченной цели, убедительно аргументировать свои предложения, не быть слишком упрямым и глухим к мнению партнера: на переговорах, как известно, приказов не отдают.
2. Достоинно представлять свои интересы, вносить предложения по решению обсуждаемой на переговорах проблемы.
3. Стремится достичь таких соглашений, которые бы отвечали интересам не только вашей службы, но и общества в целом.

Надо помнить, что субъективными важнейшими условиями успешного ведения переговоров являются:

- политическая компетентность и сознательность;
- реалистичный подход и заинтересованность в деловом общении;
- сила воображения и дар комбинирования.

Было бы иллюзией полагать, что собеседника можно перехитрить с помощью разных условий и трюков или с "ломом в руках" заставить его пойти на чрезмерные уступки.

На любых переговорах не обойтись без терпеливой целенаправленной аргументации.

Вот что не следует делать на переговорах:

- использовать временной фактор для влияния на собеседника, "давить" на собеседника сроками;
- добиваться для себя преимуществ путем имитации "недопонимания", одурачивания, лести и т. д.

Чтобы переговоры развивались успешно, необходимо сразу же после их начала постараться найти общую с партнером позицию. В начале переговоров затроньте бесспорные не вызывающие разногласий аспекты обсуждаемого предмета. После этой фразы переходите к обсуждению таких пунктов, договориться по которым можно относительно легко. И только после этого остановитесь на важнейших вопросах повестки переговоров требующих подробного обсуждения. С самого начала серьезно воспринимайте высказываемые партнером по переговорам мнения, обоснования проблемы, требования, пожеланиям и т. д.

Чтобы не мешать развитию переговоров, не акцентируйте внимание на расхождение во взглядах, если они не принципиальны. Надо говорить спокойно и контролировать свою речь; когда вы знакомите партнера с соответствующей проблемой, характеризовать причины ее возникновения и возможные последствия, а также невыясненные пункты переговоров. Обобщая сказанное, следует выделить, что поведение должно соответствовать возникающим на переговорах ситуациям. Они оцениваются через визуальный контакт с собеседником: участники переговоров должны говорить убедительно, но ненавязчиво.

5.2.3. Психологически целесообразное и целенаправленное ведение переговоров

Прежде всего, надо обращать внимание на относящиеся к комплексу проблемы аргументы, выдвинутые вашим партнером при изложении своей точки зрения. Не пытайтесь парировать утверждения партнера с помощью встречных утверждений. Попросить его уточнить, почему он придерживается изложенной точки зрения. Руководители, обладающие опытом ведения переговоров, придерживаются следующего принципа: они концентрируют внимание на предмете и одновременно учитывают личностные качества партнера. Надо позаботиться о том, чтобы партнер мог спокойно изложить свои аргументы, возражения, предложения. Для всех участников переговоров, прежде всего, важно "уловить" ситуацию, т. е. выяснить позицию собеседника по отношению к предмету переговоров и сопоставить эту оценку с собственными целевыми ориентациями. Поэтому всегда будьте, настроены на "прием". Если внимательно выслушать партнера, это создаст основу для прогресса на переговорах, поможет понять, проанализировать и оценить позицию собеседника.

Это позволит избежать ненужных встречных вопросов недоразумений и обеспечит плавный ход обсуждений затронутых на переговорах вопросов. Если же переговоры зашли в тупик, положение можно поправить.

Рассмотрите проблему с другой стороны. С помощью встречных вопросов уточните, правильно ли вы поняли партнера: "Если я вас правильно понял, у вас есть некоторые

сомнения относительно сроков поставки..." Проявите решительность в деле и сдержанность в тоне. Может случиться, что переговоры увянут в обсуждении второстепенных вопросов, хотя стороны не пришли еще к согласию по основным пунктам. А ведь именно такое согласие является предпосылкой для успешного хода переговоров. В этом случае необходимо "отсортировать" уже достигнутые (главные) результаты переговоров и на основании этого определить следующие подлежащие обсуждению пункты.

Психологический практикум

Приложение 1. Шесть рекомендаций желающему победить

5.2.4. Методы ведения переговоров

Вариационный метод

При подготовке к сложным переговорам надо выяснить следующие вопросы:

- в чем заключается идеальное решение поставленной проблемы в комплексе?
- от каких аспектов идеального решения можно отказаться?
- в чем следует видеть оптимальное решение проблемы при дифференциальном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?
- какие аргументы необходимы, для того чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предположение партнера, обусловленное несовпадением интересов и их односторонним осуществлением?
- какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью, каких аргументов?

Такие рассуждения выходят за рамки чисто альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют обзора всего предмета деятельности, а также живости мышления и реалистических оценок.

Метод интеграции

Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития кооперации. Применение этого метода не гарантирует достижения соглашения в деталях; пользоваться им следует в тех случаях когда, например, партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

Компромиссный метод

Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадения интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно, придерживаясь следующего принципа: склоняйтесь постепенно, как Пизанская башня, но не падайте сразу!

При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры — после неудавшейся попытки договориться между собой, с учетом новых соображений — частично отходят от своих требований. Они от чего-то отказываются, выдвигают новые требования.

5.2.5. Подведение итогов переговоров

Независимо от того были ли переговоры успешными или нет, их итоги должны быть обсуждены. Чего мы действительно достигли на переговорах и чего не достигли по сравнению с поставленной перед нами задачей? В чем заключается основные причины достижения на переговорах данных результатов?

Какие выводы можно из этого сделать для ведения переговоров в будущем?

Пришлось ли нам в ходе переговоров пойти на уступки и почему?

Обобщая сказанное, хотелось бы еще раз подчеркнуть, что важнейшими предпосылками успешного проведения переговоров является хорошая подготовка, концентрация на предмете, ориентированное на решение проблемы мышление, стремление выработать общую позицию, учет личностных качеств партнера, соблюдение интересов, гибкость и т. д.

5.2.6. Психологические приемы влияния на партнера

Деловое общение требует от человека высокой психологической культуры, а также постоянного изучения и учета эмоциональной стороны деловых отношений.

Тот, кто считает, что понятие "чувства" неприменимо к работе, способен вызвать многочисленные и дорого обходящиеся конфликты. Многие встречались со штампами: "поговорим по-деловому", "оставим в стороне наши чувства", "наша работа — это только дело, и никаких эмоций" и т.д.

Возможно ли это? Разве чувства — не часть нас самих, разве они не влияют на наши решения, нашу работу, нашу жизнь? Разум и эмоции — неразрывные составляющие человека. Все попытки отделить чувства, подавить их или даже запретить, бесперспективны и, в конечном счете, вредны. Чувства, подавленные и скрытые, не исчезают, они воздействуют изнутри и часто проявляются в еще более острых формах. Известно, что эмоциональное в человеке многократно перевешивает рациональное в нем. Это знание способно приносить весомую дань тому, кто будет разумно воздействовать на это "слабое" место человека.

Спросите себя: какого собеседника вам легче убедить в своей правоте того, кто относится к вам с искренней симпатией, или того, кто относится к вам с явной антипатией? Ответ очевиден. При прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально-позитивное отношение и, наоборот, труднее принимают (и нередко отвергают) позицию того человека, к которому испытывают эмоционально-негативное отношение.

Однако как управлять этим фактором, каковы приемы его использования в практике делового общения? Существует категория людей, которые умеют располагать к себе других индивидов, практически сразу завоевывать их доверие, вызывать к себе чувство симпатии, т.е. формировать аттракцию (от лат. *attrahere* — привлечение, притяжение). Анализ поступков таких людей показывает, что в процессе общения они используют психологические приемы формирования аттракции, приемы, которые, как правило, скрыты от собеседника. Но если эти приемы существуют, значит им можно обучить тех, кому это необходимо.

Всегда ли мы осознаем, почему нас тянет к определенному человеку или что нас от него отталкивает? Как можно объяснить выражения типа "что-то в нем располагает" и "чем-то он неприятен"?

Во время общения с партнером на наши органы чувств поступает огромное количество сигналов. Но не все они осознаются. Например, вы беседуете с человеком, но не можете, закрыв глаза, назвать цвет его галстука. Сигнал, который воздействовал на наши органы чувств, но не зафиксирован, может и исчезнуть для вас бесследно, а может и не исчезнуть. Все зависит от того, насколько этот сигнал значим для данной личности, несет ли он в себе достаточный эмоциональный заряд для нее. Минувшее сознание, эмоционально значимый сигнал остается в сфере бессознательного и оттуда оказывает свое влияние, которое проявляется в виде эмоционального отношения.

Что же произойдет, если в процессе общения послать партнеру сигналы таким образом, чтобы, во-первых, сигнал имел для партнера достаточное эмоциональное значение, во-вторых, чтобы это значение было для него позитивным, а в-третьих, чтобы партнер не осознавал этот сигнал? Возникает такой эффект: партнер по общению будет утверждать, что "чем-то это общение было приятным", "что-то в нем есть располагающее". Если же делать это с данным партнером не один раз, то у него будет вырабатываться достаточно стойкое эмоционально-позитивное отношение. Расположив таким образом к себе человека, т.е. сформировав аттракцию, вы теперь с большей вероятностью добьетесь принятия им вашей позиции, его внутреннего согласия с ней.

Какие же это приемы?

Прием "имя собственное"

Он основан на произнесении вслух имени (или имени-отчества) человека, с которым вы разговариваете. И это не только вежливость. Звук собственного имени вызывает у человека не всегда осознаваемое им чувство приятного. Д.Карнеги, писал, что звучание собственного имени для человека — самая приятная мелодия. Ниже описаны составляющие психологического приема возникновения приятного ощущения, когда человек слышит обращенное к нему его собственное имя.

Вот его составляющие:

1. Имя, присвоенное данной личности, сопровождает его от первых дней жизни и до последних. Имя и личность неразделимы.

2. 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 (а имя — символ личности), таким образом, вольно или невольно, показывают внимание к его личности.

3. Каждый человек претендует на то, что он личность. Когда же эти претензии не удовлетворены, когда кто-то ущемляет нас как личность, мы это чувствуем.

4. Если человек получает подтверждение, что он личность, то это не может не вызвать у него чувства удовлетворения.

5. Чувство удовлетворения всегда сопровождается положительными эмоциями, которые необязательно осознаются человеком.

6. Человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции.

7. Если некто вызывает у нас положительные эмоции, то он невольно притягивает к себе, располагает, т.е. формирует аттракцию.

Попробуйте, например, встречаясь утром со своими коллегами или подчиненными и приветствуя их, прибавить к фразе "доброе утро" (психологически более приятной, чем слово "здравствуйте") имя-отчество каждого из них, и вы вызовете к себе пусть не ярко выраженные, неосознаваемые, но положительные эмоции. Беседуя с человеком, время от времени обращайтесь к нему по имени-отчеству. Необходимо использовать этот прием не от случая к случаю, а постоянно, располагая к себе собеседника заранее, а не тогда, когда вам от него что-то нужно.

Старайтесь сразу запомнить имя-отчество человека, с которым вы беседуете впервые. Это вызовет у вашего собеседника положительные эмоции, которые вернутся к вам же. Некоторым трудно запоминать имена других людей. Для того чтобы лучше запомнить имя, найдите повод, чтобы тотчас произнести его вслух. Быстро переберите в памяти имена знакомых (и великих людей) для установления ассоциативных связей. Конечно, бывают ситуации, когда нужно запомнить большое количество имен. Тогда нужно специально выделить некоторое время и постараться сделать это. Затраченное время окупится сторицей.

Прием "зеркало отношения"

Кому вы чаще по-доброму и приятно улыбаетесь — своему другу или недоброжелателю? Конечно, другу. А кто вам чаще по-доброму приветливо улыбается? Естественно, друг. Ваш личный опыт говорит о том, что доброе и приятное выражение лица, легкая улыбка невольно притягивают к вам людей.

Каков психологический механизм этого притяжения?

1. Большинство людей искренне и по-доброму улыбаются своим друзьям, а не врагам.

2. Если при общении с нами у человека доброе и приятное выражение лица, мягкая

приветливая улыбка, то скорее всего это сигнал: "Я — ваш друг".

3. Друг в прямом смысле этого слова — это единомышленник в каких-то значимых для нас вопросах.

4. Одной из ведущих потребностей человека является потребность в безопасности, в защищенности. Именно друг повышает эту защищенность, т.е. удовлетворяет одну из наших важнейших потребностей.

5. Положительные эмоции вызывают у человека чувство удовлетворения.

6. Человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции.

7. Если некто вызывает положительные эмоции, то он вольно или невольно формирует аттракцию.

Следует заметить, что эффект указанного механизма не зависит от того, желает или не желает ваш партнер иметь эти положительные эмоции. Важно то, кто будет использовать этот прием.

Умеете ли вы улыбаться тогда, когда это необходимо? Подобная необходимость возникает в том случае, когда у собеседника нужно вызвать положительные эмоции, расположить его к себе. Это необходимо для того, чтобы он принял вашу позицию, чтобы выполнял ваше распоряжение или просьбу не под давлением, а добровольно. И все это необходимо... всегда. В нашем контексте легкая улыбка — это и приветственная улыбка, и сочувственная, и ободряющая, и сопереживательная. Если вам трудно улыбаться "по заказу", то можно для начала порекомендовать следующее: оставшись наедине с самим собой, улыбнитесь тому, кто смотрит на вас из зеркала.

В лексиконе руководителей слова, приятные для подчиненных, которые отмечают их достоинства (возможно, в несколько преувеличенном виде), встречаются редко. И напрасно!

Комплименты — это слова, содержащие небольшое преувеличение достоинств, которые желает видеть в себе собеседник. В этом смысле мы и рассмотрим комплимент как один из приемов формирования аттракции в деловых отношениях.

Положительному восприятию комплимента способствует использование в нем фактов, известных обоим партнерам. Отсутствие фактической основы делает комплимент неубедительным и может свести высказывание до уровня банальной лести.

Если существуют сомнения, поймет ли собеседник, о каком факте идет речь, то лучше не рисковать и прежде напомнить о нем, а затем уж обыграть его.

Комплимент должен быть кратким, содержать одну-две мысли, не должен содержать поучений. Необходимо избегать двусмысленных оборотов. Комплименты нужно говорить как можно чаще. Именно практикой достигается легкость и непринужденность в комплименте, что делает его естественным и неотразимым.

Комплимент начинается с желания его сказать. Найдите, что вам лично нравится в

собеседнике, что бы вы хотели позаимствовать у него.

Люди принимают комплименты благосклонно, так как каждому приятно уже одно то, что ему хотят сказать что-то хорошее.

Когда комплимент понравился, лицо человека озаряется улыбкой. Хорошее настроение вместе с улыбкой передается собеседнику.

Именно поэтому комплименты приносят пользу всем участникам общения.

Прием "терпеливый слушатель"

Все мы с детства помним привычные правила, что нельзя перебивать собеседника, необходимо дослушивать его до конца, быть внимательным к нему. Никто и не утверждает, что эти правила нужно игнорировать.

"Но" начинается тогда, когда за соблюдение этих правил приходится "платить", причем единицей расчета является время. Вот тогда и проявляется истинное отношение к данным ценностям.

Для того чтобы терпеливо и внимательно выслушивать собеседника, нужно немалое время, ибо не каждый умеет сжато и четко излагать свои мысли. Кроме того, нам приходится выслушивать высказывания, которые не относятся к делу.

Если вы все-таки выслушаете подчиненного, то он удовлетворит свои потребности, получит положительные эмоции, связав это помимо своей воли с вами. Поскольку источником этих положительных эмоций явились именно вы, то они и будут вам "возвращены" в виде небольшого усиления симпатии к вам, т.е. в виде возникшей или усиливающейся аттракции.

Прием "личная жизнь"

У каждого человека наряду со служебными интересами и имеются и личные интересы, увлечения и личная жизнь. В эмпирических наблюдениях было замечено, что если с человеком повести разговор в русле его выраженного личного интереса, то это вызовет у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями.

Время от времени беседуйте со своими подчиненными по вопросам, значимым для них в их личной жизни, проявляйте интерес к их чувствам и переживаниям.

К примеру, одна из сотрудниц увлечена выращиванием кактусов и часто говорит о них. Всем это уже порядком наскучило. Наберитесь терпения, поговорите с ней о них хотя бы в течение нескольких минут.

Кто в этой ситуации проиграл? Несколько минут потерянного времени на выслушивание ненужной информации — это на одной чаше весов, а на другой — ваш единомышленник-подчиненный.

Заканчивая описание приемов, с помощью которых можно **расположить к себе человека**, следует сделать несколько **общих рекомендаций**.

1. Использование этих приемов на практике можно сравнить с лотереей в том плане, что чем чаще вы их будете применять, тем больше шансов выиграть (достичь цели). Применяя их в процессе общения с партнерами, вы имеете шанс выиграть (вы можете и не выиграть). Однако проиграть, применяя эти приемы, вы не можете, ибо используя их, вы ничего не теряете.

2. Знакомясь с этими приемами, вы не раз ловили себя на мысли, что раньше вы их иногда применяли. Но заметим следующее: вы применяли эти правила в отношениях личного плана; вы делали это интуитивно, не всегда осознавая, что используете психологический прием формирования аттракции.

3. Применяя эти приемы интуитивно, вы не подозревали, что воздействуете на сферу бессознательного, а не на сознание человека, на его рациональную мыслительную деятельность; многие делали это от случая к случаю, без определенной системы. Надеемся, что сейчас вы будете использовать эти приемы преднамеренно, осознанно и целенаправленно.

4. Последняя рекомендация связана с таким психологическим приемом, как "иллюзия запоминания". Можно ли пользоваться таблицей умножения, не выучив ее наизусть? Приведенными приемами тоже нельзя пользоваться, не запомнив их. Вам кажется, что вы их запомнили? Тогда проведем эксперимент. Возьмите в руки часы с секундной стрелкой и засекайте, сколько времени вам понадобится, чтобы вспомнить названия этих приемов.

5.3. Психологические особенности публичного выступления

Публичное выступление это такая форма деловых отношений, когда один (или двое-трое) выступают с некой информацией перед аудиторией (больше трех человек).

Проводятся в форме официальных речей, презентаций, лекций, семинаров, тренингов и пр.

Последовательность выступления:

1. Создание положительного эмоционального фона (своего, публики).
2. Вступление. Отвечаем на вопросы: кто я, зачем пришел к Вам, что хочу передать Вам.
3. Основная часть. Содержательная.
4. Заключение. Подведение итогов. Самое главное, что Вы хотели бы оставить в головах слушателей.
5. Открытие пространства для дальнейших контактов.

Грамотность, логичность и эмоциональная окраска речи сегодня являются обязательным условием любого делового общения. Деловые люди должны владеть техникой непосредственного контакта как на индивидуальном, так и на массовом уровне, и уметь

обращаться со словом. Сегодня, к сожалению, таких знаний и умений не хватает многим из них. Практически достичь этого можно только при хотя бы приблизительном знакомстве с деловой **риторикой**. Деловая риторика ориентирована на то, что бы ознакомить деловых людей с правилами верного обращения со словом, техникой его использования.

Подготовка к выступлению

Опыт показывает, что на каждую минуту выступления приходится в среднем 20 — 25 минут, которые мы тратим на определение темы, сбор, анализ и обобщение информации, составление плана и кратких тезисов. Если материала достаточно и он хорошо продуман, то следует перейти к плану. Задача плана — сделать речь стройной, логически связанной и последовательной. При подготовке плана необходимо учитывать состав аудитории. Кроме того, обязательно нужно готовить тезисы или конспект выступления. Конспект приучает к стройности и краткости изложения, четкости формулировок.

Итак, все готово. Но ваша речь не будет иметь успеха, если вы не затратите определенных усилий. В большинстве своем неудачи ожидают тех, кто не утруждал себя подготовкой к выступлению и рискнул, тем не менее, предстать перед публикой. Продумайте все заранее. Начните с того, как вы должны появиться. Ваша походка должна быть ровной. Помните, что любое ваше движение будет моментально замечено. Глядя на вас, слушатели должны почувствовать значимость вашего выступления.

Как выступающий — вы для них личность, а личности всегда находятся в центре внимания. Научитесь использовать оказываемое вам внимание, которое не всегда означает, что люди только и ждут вашей неудачи.

Малейшая оплошность — и вас перестанут слушать. Если вы начнете запинаться и извиняться, то ваши слушатели начнут сомневаться в вашей компетентности, а также в том, стоит ли вообще вас слушать. Вам необходимо вступить в контакт со слушателями. Все должно происходить так же, как в диалоге, только границы диалога чрезвычайно расширяются. Тем не менее, измениться должна лишь сила вашего голоса, а стиль речи меняться не должен. Так же, как и в диалоге, следует смотреть на слушателей (слушатели должны видеть ваши глаза!).

Следует помнить, что многим нравится, когда обращаются непосредственно к ним. Оратор не должен равнодушно смотреть поверх людей или пристально смотреть в потолок. Любой слушатель должен почувствовать, что его увидели.

Иногда полезно остановить взгляд на отдельном слушателе (если заметно его особое участие). Этот контакт глаз желательно укрепить (беглого взгляда часто недостаточно). Обращайте свой взгляд и на нескольких слушателей. Если перед вами большая группа, то выберите слушателей в различных частях аудитории, не оставляйте без внимания ни одного сектора аудитории, иначе вы рискуете в какой-то ее части потерять всяческую поддержку. Ваш взгляд не должен быть невыразительным, стеклянным.

И вот вы на трибуне

На вас смотрят десятки глаз. Не волнуйтесь, помните слова известного русского судебного деятеля А.Ф.Кони о том, что размер волнения обратно пропорционален времени, затраченному на подготовку выступления.

Не начинайте свое выступление сразу, немного подождите. Никаких суетливых движений, они моментально отвлекают слушателей от существа выступления и вызывают разные ассоциации, часто далекие от содержания речи.

Выступая, "не гуляйте" около трибуны, потому что слушатели начнут вас разглядывать, а не слушать. Помните, что главным психологическим фактором, который оказывает воздействие на слушателей, являетесь именно вы, и слушатели оценивают, как вы одеты, как вы держитесь на трибуне, как вы говорите, знаете ли вы то, о чем говорите.

Помните о выразительности речи. Понятность речи в равной мере страдает от того, что слова произносятся очень медленно или очень быстро. Важно, чтобы четко и ясно была произнесена ударная гласная, неударные гласные существенного влияния на разборчивость речи не оказывают. Выразительная речь способна передать массу оттенков мысли.

В выступлении следует стараться избегать ошибок. Иногда бывает достаточно 2-3 речевых ошибок, чтобы составить мнение об уровне выступающего; особенно опасны в этом отношении неправильные ударения, которые сразу представляют человека в невыгодном свете.

Никто не может полностью избежать обмолвок, поэтому из-за мелких грамматических оплошностей не стоит вносить поправки. Обмолвки случаются даже у лучших ораторов.

Если слова неизвестные, то количество необходимого времени увеличивается. Выступая перед аудиторией, необходимо рассчитывать, что человек "схватывает" звуковую и смысловую сторону речи со скоростью 60-70 слов в минуту. Слушая докладчика, нам иногда приходится выполнять тройную работу: воспринимать мысли оратора, "переводить их на русский язык", если выступающий говорит вяло, невнятно, не выговаривая какие-то звуки, и вникать в смысл речи. Такое выступление слушать очень утомительно: ослабляется внимание, мы перестаем слушать и с нетерпением ожидаем его окончания. Помните об этом, когда сами поднимаетесь на трибуну.

Следует знать, что активно слушать человек может в среднем 15 минут

Затем необходимо сделать паузу или небольшое отступление, привести какой-нибудь любопытный факт. Кроме того, необходимо помнить о роли жеста в публичном выступлении. По мнению некоторых исследователей, жест в выступлении несет около 40% информации. С этим утверждением можно согласиться или не согласиться, но попробуйте во время выступления держать руки "по швам", забыв о жесте, и вы сразу же ощутите "деревянную" сухость голоса, скованность мыслей.

Лучше всего, когда поза при выступлении спокойная, а жесты свободные и упругие, а не небрежные и вызывающие. Когда слушатель видит перед собой мечущуюся фигуру, у него возникает раздражение. Жестикуляция может и должна сопутствовать ходу мысли. Шаблонных фигур жестикуляции не существует.

Существует жесты приглашающие, отвергающие, повелительные, вопросительные.

Оживленной жестикуляцией чаще пользуются, чтобы подчеркнуть свои слова. С помощью пальцев можно пояснить нюансы.

Советуем вам не держать руки в карманах, это не говорит о хороших манерах. К тому же, держа руки в карманах, вы не сможете научиться пользоваться ими.

С помощью рук можно показать размеры предмета и указать на какие-либо предметы, подчеркнуть важность сказанного. Иными словами, пользуйтесь руками для создания образа своих идей. При этом необходимо считаться со следующими правилами.

1. Около 90% жестов необходимо делать выше пояса. Жесты, сделанные ниже пояса, часто имеют значение неуверенности, неудачи, растерянности.
2. Локти не должны находиться ближе чем на 3см. от корпуса. Меньшее расстояние будет символизировать незначительность и слабость вашего авторитета.
3. Жестикулируйте обеими руками. Самое трудное — начать пользоваться жестами, которые вы считаете приемлемыми.

Готовясь к выступлению, не забывайте о жестах, так как они — это тот язык, который понятен всем. Если сами точки и запятые не могут заменить слова, то незначительный жест понятен и без слов. Жесты — первооснова любого языка. Не бойтесь пользоваться ими.

Психологический практикум

Приложение 2. Тест «Моя тактика ведения переговоров»

5.4. Деловая беседа как основная форма делового общения

Под **деловой беседой** понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

5.4.1. Первый этап – начинаем беседу

Как ни странно, многие беседы заканчиваются, так и не успев начаться, особенно если собеседники находятся на разных социальных уровнях (по положению, образованию и т.д.). Причина заключается в том, что первые фразы беседы оказываются слишком незначительными. Следует иметь в виду, что именно несколько первых предложений часто решающим образом воздействуют на собеседника, т.е. на его решение выслушать

нас или нет. Собеседники обычно более внимательно слушают именно начало разговора — часто из любопытства или ожидания чего-то нового. Именно первые два-три предложения создают внутреннее отношение собеседника к нам и к беседе, по первым фразам у собеседника складывается впечатление о нас.

Приведем несколько типичных примеров так называемого самоубийственного начала беседы и проанализируем их.

- *Так, следует всегда избегать извинений, проявления признаков неуверенности. Негативные примеры: "Извините, если я помешал..."; "Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...".*
- *Нужно избегать любых проявлений неуважения и пренебрежения к собеседнику, о которых говорят следующие фразы: "Давайте с вами быстренько рассмотрим..."; "Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам...".*
- *Не следует своими первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию. Хотя это логичная и совершенно нормальная реакция, в то же время с точки зрения психологии это промах.*

Существует множество способов начать беседу, но практика выработала ряд "правильных дебютов".

Вот некоторые из них:

1. **Метод снятия напряженности** позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых слов — и вы этого легко добьётесь. Нужно только задаться вопросом: как бы хотели чувствовать себя в вашем обществе собеседники? Шутка, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, также во многом способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки для беседы.

2. **Метод "зацепки"** позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

3. **Метод прямого** подхода означает непосредственный переход к делу без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: мы вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частному и приступаем к теме беседы. Этот прием является "холодным" и рациональным, он имеет прямой характер и больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

Очень важно помнить о нашем Личном подходе к беседе. Основное правило заключается в том, что беседа должна начинаться с так называемого "вы-подхода". "Вы-подход" — это умение человека, ведущего беседу, поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять. Зададим себе следующие вопросы: "Что бы нас интересовало, будь мы на месте нашего собеседника?"; "Как бы мы реагировали на его месте?". Это уже первые шаги в направлении "вы-подхода". Мы даем собеседнику почувствовать, что мы его

уважаем и ценим как специалиста.

Мы подготовились внутренне к деловому взаимодействию, убрали скрытые барьеры, мешающие восприятию информации. Мы понимаем, на каком языке разговаривать с собеседником.

5.4.2. Следующий этап - налаживание эмоционального фона.

Почему это важно:

Дело в том, что наш мозг может передавать и получать информацию только на одном из уровней: либо эмоциональном, либо логическом. Все попытки работать на двух уровнях одновременно никогда не приводят к успеху. Вы пробовали целоваться и читать газету одновременно, получалось? Вот именно...

Кроме того, известно, что попытка передавать логическую информацию (знания, факты) человеку с негативным эмоциональным фоном в лучшем случае ни к чему не приведет. Почему в лучшем? Потому, что он просто ничего не поймет. А в худшем случае, у него навсегда закрепится связь между Вами и плохим настроением. Даже, если не Вы вызвали такое его самочувствие. Эта связь будет тем прочнее, чем хуже он себя чувствовал.

Поэтому самое правильное — заранее позаботиться о налаживании эмоционального фона, тогда и логическая часть будет передаваться "на Ура!".

В ходе общения на логическом уровне, время от времени возвращайтесь на эмоциональный, чтобы поддержать позитивный настрой. Однако, особое внимание следует уделить ему в конце встречи. Ведь все Ваши усилия будут потрачены зря, если собеседник уйдет от Вас в дурном настроении.

Рассмотрим конкретные приемы:

1. Называйте собеседника **по имени** (отчеству). Это успокаивает и положительно настраивает собеседника.

2. **Сохраняйте контакт глаз.** Психологи считают, что 60% времени следует смотреть в глаза собеседнику. Это вызывает доверие.

3. **Искренне улыбайтесь.** Искренняя улыбка отличается от лживой тем, что в ней участвуют глаза. Вернее, мышцы вокруг глаз. Они образуют те самые сеточки в уголках глаза и под нижним веком. Подойдите к зеркалу и попробуйте улыбнуться одним ртом, затем добавьте глаза. Чувствуете разницу?

4. **Интонации голоса.** Отлично снимают раздражение и напряжение интонации идущие сверху вниз. Будете читать сказку ребенку — проверьте. Если нужно пробудить людей ото сна — наоборот поднимайте интонацию снизу вверх. Мягкий, низкий бархатный голос — успокоит, эмоционально разгрузит. Высокий и звонкий, сильный (не детский) — привлечет внимание, взбодрит.

5. **Комплименты.** Очень полезная штука. Но только в том случае, когда не напоминает лесть.

6. **Использование объединяющих местоимений.** Если Вы стремитесь к сотрудничеству с аудиторией, пользуйтесь объединяющими местоимениями. "Мы с Вами", "Мы", "Наше", "Вместе будем", "Мы можем вместе" и т.д. Избегайте форм: "я и Вы", "Ваше", "Мое", "для Вас".

7. **Эмпатия.** Проявляйте участие в Вашем собеседнике. Настройтесь на его волну. Избегайте жалости и высокомерия. Разделите его негативные чувства, поддержите в трудную минуту.

5.4.3. Логическая часть беседы

Наладив эмоциональный фон, переходим к содержательной части беседы. В начале установите регламент общения, сколько у Вас есть времени, сколько каждый из участников может выступать, назначьте ведущего, определитесь с ответственностью каждого из участников. Поставьте цели и задачи встречи. Договоритесь о методах проведения, это может быть, например, беседа, дискуссия, презентация или мозговой штурм. Поверьте, затратив на эту часть некоторое время вначале, Вы сэкономите массу времени и нервов в ходе последующего взаимодействия.

Вот общая **схема деловой беседы**:

1. Знакомство, приветствие.
2. Создание позитивного эмоционального фона.
3. Содержательная часть.
 - a. Создание единого информационного поля общения. Регламент? Ответственность? Цели?
 - b. Прояснение ситуации, видение обоих партнеров.
 - c. Прояснение скрытых факторов, влияющих на ситуацию (возражения, сомнения и пр.)
 - d. Создание единого подхода к решению задачи.
 - e. Принятие решения, подтверждение договоренностей.
4. Позитивный эмоциональный фон.
5. Открытие пространства для будущих контактов.

Активное слушание

Многие считают, что для того, чтобы убедить в чем-то собеседника необходимо как можно доходчивее и подробнее прояснить для него свою точку зрения. Вы завалите его аргументами и он, конечно, с радостью согласится с Вами.

Надеюсь, что, прочитав о внутренних установках в начале статьи, Вы сами так уже не считаете. Уж больно много факторов будут сопротивляться новому, иному мнению.

Как ни странно, презентация своего мнения делает Вас уязвимым. Вы открываете свои карты и стимулируете реакцию сопротивления у партнера. Гораздо эффективнее

выяснить его точку зрения, докопаться до точек уязвимости, и в тот момент, когда человек сам начнет сомневаться в своем мнении, предложить ему свой вариант, как путь выхода.

Изучим теперь логический инструмент выслушивания: **Активное слушание**.

1. **Открытый Вопрос. "Расскажи мне о..."**. Отдаете нить разговора в руки партнеру.
2. **Поддерживающее Эхо. Повторение в ходе разговора последних слов клиента**. Таким образом, Вы направляете его речь в определенное русло, и концентрируем ее на важной для нас сфере разговора.
3. **Смысловое Эхо. Повторение одного-двух ключевых слов из высказывания клиента**. Так мы направляем его речь в определенное русло и концентрируем ее на важной для нас сфере разговора.
4. **Зеркало. Повторение мысли клиента его же словами**. Эта техника вызывает у говорящего иллюзию, что он понят и управляет беседой. Слушающему она предоставляет возможность подумать и спланировать свои высказывания и вопросы.
5. **Парафраз. Повторение мысли клиента своими словами, в утвердительной форме**. Таким образом, Вы достигаете смыслового понимания высказывания, а Ваш партнер уверяется в том, что его понимают. Также пара фраз побуждает Вашего партнера удерживаться на одной теме, более подробно развивая свои мысли. Рекомендуется тогда, когда речь идет о важных вопросах, когда нужно отсрочить свой ответ, запомнить большие объемы информации, расставить акценты по степени важности для себя. Получив отражение своей мысли, партнер может отделить в ней верное смысловое понимание от неверного.
6. **Резюмирование. Суммирование смысла, сказанного собеседником, своими или его словами**. При этом на конце фразы мы ставим интонационный вопросительный знак, что побуждает партнера ответить. Рекомендуется для направления беседы, сокращения объема ненужных подробностей, демонстрации понимания собеседника и готовности к продолжению контакта на новом уровне

После того, как мы прояснили мнение собеседника, выяснили слабые стороны, поколебали его в своем мнении. Теперь самое время представить ему свою позицию.

Вопросы собеседников и их психологическая сущность

Информация не поступает к нам сама по себе, для ее получения необходимо задавать вопросы. Не следует бояться вопросов собеседников, так как они позволяют активизировать участников беседы и направить процесс передачи информации в необходимое русло. Вопросы предоставляют собеседнику возможность проявить себя, показать, что он знает. Нельзя забывать, что большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы. Именно поэтому следует сначала заинтересовать собеседника.

Существуют пять основных групп вопросов:

1. **Закрытые вопросы**. Это вопросы, на которые ожидается ответ "да" или "нет". Они

способствуют созданию напряженной атмосферы в беседе, поэтому такие вопросы нужно применять со строго определенной целью. При постановке подобных вопросов у собеседника складывается впечатление, будто его допрашивают. Следовательно, закрытые вопросы нужно задавать не тогда, когда нам нужно получить информацию, а только в тех случаях, когда мы хотим быстрее получить согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности.

2. **Открытые вопросы.** Это вопросы, на которые нельзя ответить "да" или "нет", они требуют какого-то пояснения. Это так называемые вопросы "что?", "кто?", "как?", "сколько?", "почему?". В каких случаях задают такие вопросы? Когда нам нужны дополнительные сведения или когда мы хотим выяснить мотивы и позицию собеседников. Основанием для таких вопросов является позитивная или нейтральная позиция собеседника по отношению к нам. В этой ситуации мы можем потерять инициативу, а также последовательность развития темы, так как беседа может повернуть в русло интересов и проблем собеседника. Опасность состоит также в том, что можно вообще потерять контроль за ходом беседы.

3. **Риторические вопросы.** На эти вопросы не дается прямого ответа, так как их цель — вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы. С какой целью задаются такие вопросы? Задавая риторический вопрос, говорящий надеется "включить" мышление собеседника и направить его в нужное русло.

4. **Переломные вопросы.** Они удерживают беседу в строго установленном направлении или же поднимают целый комплекс новых проблем. Подобные вопросы задаются в тех случаях, когда мы уже получили достаточно информации по одной проблеме и хотим "переключиться" на другую. Опасность в этих ситуациях заключается в нарушении равновесия между нами и нашими собеседниками.

5. **Вопросы для обдумывания.** Они вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Цель этих вопросов — создать атмосферу взаимопонимания.

Выслушивание партнера как психологический прием

Научись слушать, и ты можешь извлечь пользу из тех, кто говорит плохо.

Плутарх

Один из важных принципов переговоров — исключительное внимание к партнеру. Слушать партнера — сложное дело, требующее напряжения. Если вы не очень внимательно прислушиваетесь к партнеру, то упускаете многие важные моменты. В результате вы не только потеряете драгоценное время, но и будете раздражать партнера, что осложнит дальнейший ход переговоров. Человек, который говорит только о себе и о своей фирме, не проявляя интереса к своим деловым партнерам, как правило, не добивается серьезных успехов.

Самая распространенная ошибка у неопытных людей, когда они стараются склонить собеседника к своей точке зрения, — это стремление слишком много говорить самим. Не делайте такой ошибки. Дайте возможность выговориться вашему собеседнику — он лучше вас осведомлен о своих проблемах и нуждах. Задавайте ему вопросы.

Если вы не согласны с собеседником, то у вас может возникнуть искушение перебить его. Не делайте этого, терпеливо выслушайте его. Многие партнеры с большим интересом ожидают паузы в разговоре, чтобы вставить свое замечание. Нужно помнить, что если вы не дадите им высказаться, то у них может создаться впечатление, что их лишили этого права. Они на время затаят свои мысли и чувства, но потом неожиданно их выскажут, подчас вызвав этим ряд дополнительных проблем.

Какие ошибки наиболее часто встречаются у тех, кто слушает?

1. Удаление от основного предмета разговора, которое свойственно многим слушателям, в результате чего может полностью потеряться нить изложения.
2. Заострение внимания на "голых" фактах. Они, конечно, важны, но на "голых" фактах не следует заикливаться. Психологи утверждают, что даже самые тренированные и внимательные люди могут точно запомнить не более пяти основных фактов. Все остальное перемешивается. Именно поэтому при любом перечислении нужно ориентировать внимание только на наиболее существенные моменты.
3. "Уязвимые места" — для многих людей это такие критические слова, которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия. В такой момент люди уже не следят за тем, что говорят в этот же момент другие.

Техника и тактика аргументирования

Наибольшее влияние на партнеров в любых переговорах оказывает аргументация. **Аргументация** — это способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов. Она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом ее результат во многом зависит от собеседника. Для того чтобы аргументация была успешной, нужно войти в положение партнера. (К чему он стремится? Как склонить его на свою сторону?)

В аргументации, как правило, выделяют две основные конструкции:

1. доказательная аргументация, с помощью которой руководитель хочет что-то доказать в беседе с подчиненным или обосновать;
2. контраргументация, с помощью которой руководитель опровергает тезисы и утверждения собеседника.

Для общих конструкций аргументации применяют одни и те же основные приемы, которые состоят в тщательном изучении всех факторов и сведений.

1. Фундаментальный метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого мы знакомим с фактами и сведениями, являющимися основой нашей доказательной аргументации. Важную роль здесь играют цифровые примеры, которые являются прекрасным фоном. В отличие от словесных сведений, цифры выглядят более убедительно. Это происходит в известной мере еще и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии их опровергнуть.

2. Метод противоречия основан на выявлении противоречий аргументации партнера. По сути этот метод является оборонительным.

3. Метод извлечения выводов основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет нас к желаемому результату.

4. Метод сравнения имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно, что придает выступлению исключительную яркость и большую силу внушения.

5. Метод "да... но". Часто бывает, что собеседник приводит хорошо построенные аргументы, но они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны предложенной альтернативы. Однако поскольку действительно редко случается так, что все говорят только "за" или "против", легко применить метод "да... но", который позволяет рассмотреть и другие стороны решения. Мы можем спокойно согласиться с собеседником, а потом наступает так называемое "но".

6. Метод "бумеранга" дает возможность использовать "оружие" собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применять с изрядной долей остроумия.

Например, Демосфен, известный государственный-афинский деятель и оратор, и афинский полководец Фокион были заклятыми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: "Если афиняне разозлятся, то они тебя повесят ". На что Фокион ответил: "И тебя, конечно, тоже, как только образуются ".

7. Метод игнорирования. Очень часто бывает, что факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут, но зато его ценность и значение можно с успехом проигнорировать.

8. Метод видимой поддержки. Весьма эффективен как в отношении одного собеседника, так и в отношении нескольких слушателей. Суть его заключается в том, что после аргументации собеседника мы ему вообще не возражаем и не противоречим, а, наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргументов. Позже следует контрудар, например: "Вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести и еще такие факты... (перечисляем их). Но это не поможет вам, так как..." — теперь наступает черед наших контраргументов. Таким образом, создается впечатление, что точку зрения собеседника мы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезиса. Следует добавить, что применение этого метода требует особо тщательной подготовки.

Недостаточно только владеть методами аргументации, нужно еще владеть и тактикой аргументирования, которая заключается в искусстве применения отдельных приемов в каждом конкретном случае ведения деловых бесед. В соответствии с этим, техника — это умение приводить логичные аргументы, а тактика — выбирать из них психологически действенные.

Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все имеющиеся доводы. Приводя аргументы, нужно не спешить принимать решения.

Каковы же основные положения тактики аргументирования?

1. **Выбор техники аргументирования.** В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные методы аргументирования.
2. **Устранение противоречий.** Важно избегать обострений или конфронтации. Если же они произойдут, то нужно сразу же перестроиться и сгладить их, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта, причем на профессиональной основе. Здесь существуют некоторые особенности:
 - критические вопросы лучше рассматривать либо вначале, либо в конце фазы аргументации;
 - по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо лучших результатов, чем в зале заседаний;
 - в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, а потом вновь вернуться к тому же вопросу.
3. **Двусторонняя аргументация** может применяться, когда вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации.
4. **Односторонняя аргументация** может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает позитивное отношение к вашей точке зрения
5. **Очередность перечисления преимуществ и недостатков.** Решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация, т.е. во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки. Обратная очередность, т.е. сначала перечисляются недостатки, а потом преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно будет трудно переубедить.
6. **Персонификация аргументации.** Необходимо сначала попытаться выявить позицию партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным вам. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

Психологический практикум

Приложение 3. Семь правил для участников спора

Создание будущего

В самом конце Вашей беседы, когда уже сделаны все выводы и заключены

договоренности, не забудьте об эмоциональном фоне. Иначе, Вы рискуете пустить под откос все результаты проделанной работы.

И самое последнее — откройте пространство для будущих контактов. Обменяйтесь информацией и координатами, условьтесь о будущей встрече, заключите письменные или устные договоренности, наметьте план реализации этих договоренностей.

Теперь можно сказать, что Вы эффективно провели свою деловую беседу.

Раздел 6. Сложные отношения. Рецепты успеха

6.1. Конфликты

Важно различать внутренние конфликты и внешние конфликты интересов.

Если когда-то Ваш внешний конфликт не был разрешен положительно, то он погружается в Ваше подсознание и висит там, как незакрытое окно Windows, тратя часть Ваших психических ресурсов. Много внутренних конфликтов — теряются силы для движения вперед, активности и эффективной деятельности. Но это не самое страшное. Главное, что незавершенный конфликт будет программировать все Ваше дальнейшее поведение. Вы будете делать выбор исходя не из всего многообразия ситуаций, а из конкретного сценария незавершенного конфликта.

Внешний конфликт интересов легко разрешить, пользуясь грамотными установками и техниками ведения общения.

Стратегия (типы) поведения участников конфликтов

В процессе разрешения конфликта могут наблюдаться различные стратегии поведения. Р. Блейк и Дж. Моутон выделяют:

1. **соперничество** (противоборство), сопровождающееся открытой борьбой за свои интересы. Данная стратегия характеризуется высокой ориентацией обеих сторон на собственные интересы и полное пренебрежение интересами соперника;
2. **компромисс** — готовность частично поступиться собственными интересами при условии, что соперник поступится своими;
3. **избегание** — низкая ориентация как на свои интересы, так и на интересы партнера. Эта стратегия заключается в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая своего, но и не настаивая на своем;
4. **приспособление** (уступчивость) — тенденция сглаживать противоречия, поступаясь своими интересами.

Перечисленные четыре стратегии поведения, как правило, приводят к ущемлению интересов одной из сторон. В результате другая сторона захочет когда-нибудь взять реванш.

Существует, по мнению указанных авторов, пятая стратегия решения конфликта — стратегия сотрудничества.

Сотрудничество означает готовность сторон начать поиск взаимовыгодного решения проблемы, забыть старые обиды, личные предрасположенности. Эта стратегия также имеет название разумного противостояния. Она состоит в том, чтобы предоставить противоположной стороне максимум полезной информации, сопровождаемой минимумом угроз и сопутствующего стресса.

Психолог В. Ночевник рекомендует непременно иметь в виду одно из основных положений: "Источник конфликта — всегда я". Даже если его спровоцировал кто-то другой, так как важна ответная реакция человека на конфликтное поведение оппонента.

Такая позиция наиболее эффективна в сложных ситуациях.

Разрешение конфликта возможно на двух уровнях:

1. полное разрешение, угасание конфликта и на уровне реального поведения, и на психологическом (эмоциональном) уровне. При недоразумении — прояснение позиций. При одностороннем конфликте — выход накопившегося у субъекта раздражения и т. п.;
2. частичное, когда исключается только конфликтное поведение, но не устраняются глубинные, психологические причины, внутренние побуждения к конфликту. Такой выход можно представить в нескольких видах:
 - спад, переход в хроническое состояние. Встречается при относительно длительных конфликтах — в личных отношениях или в коллективах. Так называемые "тлеющие" конфликты;
 - возврат к состоянию готовности к конфликту. Какое-то обстоятельство (чаще внешнего порядка) прерывает начавшиеся конфликтные действия, но ничего не меняет во взаимоотношениях участников, которые готовы при первой же возможности вернуться к их продолжению;
 - мнимый выход из конфликта — отвлечение от проблемы без ее преодоления.

Средством отвлечения может служить какой-то случайный совместный интерес, самообман и др. При этом исчезает чувство конфликтной напряженности и возникает иллюзия разрешения противоречий и даже победы в конфликте. Тем острее потом переживается неожиданное возвращение оппонента к прежним позициям, которые он в действительности не оставлял, и конфликт вспыхивает с новой силой.

Манипуляции

Психологи считают, что есть два самых главных способа манипуляции: использование слабостей и продажа будущего.

Так, продавая вам медицинский прибор, вас попытаются убедить, что вы покупаете защиту от болезней (слабость - страх болезни и смерти) или будущую красоту и здоровье

(продажа будущего). Однако красота и защита от болезней не являются предметами сделки и продавец их не гарантирует, вы покупаете только прибор.

Знайте свои слабости, работайте с ними. Главное — не убеждайте себя, что их нет, что Вам это неважно, примите себя такими, какие Вы есть, дайте себе право на ошибку.

Наилучшим способом от "продажи будущего" будет тщательная проработка своих жизненных ценностей и стратегий, создание идеологии своей жизни.

Если Вы чувствуете, что подвергаетесь гипнотическому воздействию — напрягите мышцы, активно двигайтесь, говорите громче — это поможет Вам защититься от чужого влияния.

6.2. Жесткие переговоры

Жесткие коммуникации — все те коммуникации в которых происходит эмоциональные траты, выгорание.

Основными инструментами на жестких переговорах являются:

1. готовность играть по жестким правилам;
2. четкая ориентация на результат или на отношения, но никогда не между ними;
3. проявление активности, влияние на диалог, на атмосферу общения;
4. уверенность в том, что оценивать должны Вы, а не Вас;
5. противостояние попыткам эмоционального вовлечения в ситуацию.

Однажды, император захотел узнать, кто самый лучший воин в империи и устроил соревнование. Только три воина прошли все испытания, и никто не сказал бы, что один из них лучше другого. Тогда император сказал: "Пусть каждый из вас встанет в центр толпы, и толпа будет кидать в него камни. Кто выживет — тот лучший". Первый вышел и отбил все камни мечом. Второй вышел и смог уклониться от всех камней. Третий вышел — и никто не стал бросать в него камни. Кто из них лучший?

Мне это нужно?

Наверное, каждый из нас, хотя бы раз в жизни встречался с жесткими переговорами. И, скорее всего, ничего приятного в них не было. Деловые переговоры, совещания, стресс-интервью, хамство чиновников, самодур-начальник, "добрые" сотрудники, администратор-вампиры — да мало ли в жизни ситуаций, когда деловое общение выливается в выматывающую игру с потерей эмоциональных и физических сил.

Вы недовольны собой, недовольны полученным результатом, Вы не можете заснуть (или просыпаетесь среди ночи), чувствуете нервное и физическое истощение. Знакомо? Это признаки того, что Ваши переговоры-разговоры были жесткими, потребовали от Вас чрезмерного напряжения сил.

Как сделать так, чтобы такого больше не происходило, чтобы в любом случае, даже

самом жестком, Вы бы оставались самим собой, сохраняя жизненные силы и положительные эмоции? Давайте разбираться по порядку.

Вначале нужно понять — что такое жесткие переговоры, чем они отличаются от всех других, затем будет возможно разобрать основные тактики и стратегии жестких переговоров, прояснить роли и выработать методику, приводящую к успеху.

Что такое жесткие переговоры?

Каждый отвечает по-своему, но общее — одно. Происходят серьезные траты внутренних сил, Вы теряете не только в бизнес-результате, но и в своем самочувствии. За счет воздействия на Ваше состояние, Вами управляют и заставляют снизить планку, уступить в ходе переговоров. Общение больше походит на войну, чем на сотрудничество, цели конфликтуют, а не объединяются. И как на войне — побеждает только один (или никто)... Если Вы не готовы к жестким переговорам, не готовы драться, то как мирная страна в ходе вероломного нападения военной супердержавы Вы теряете все — здоровье и деловой успех.

Отсюда делаем вывод, что победа в жестких переговорах определяется двумя позициями: положительным эмоциональным фоном и достигнутым деловым результатом. Если хотя бы одна из позиций потеряна – переговоры считаются

Когда возникает ситуация жестких переговоров?

Только тогда, когда силы противников примерно равны. Здесь как на войне — нет смысла воевать, если противник очень слаб, и в силе и в ресурсах. Его просто захватывают без боя и без жертв. Затраты обеих сторон минимальны. Все воспринимается как должное не приводя к потерям сил и эмоций. А вот если противники равны, если государство сильно ресурсами, оно интересно для окружающих, вызывает зависть — в этом случае агрессор будет нападать. Нападать в случае, если у него есть шанс выиграть.

Почему так происходит? Все дело даже не в нашем разуме, а в наших инстинктах. В животной стае всегда устанавливается четкая иерархия. Каким образом — от поединков до просьб о пощаде. Поэтому, если две особи чувствуют себя равными — они дерутся, дерутся жестко, но не на смерть. Если одна особь почувствует себя слабее — она демонстрирует свое подчинение и поединок останавливается, место в иерархии закрепляется. Если одна особь сильно слабее — она сразу показывает подчинение, не тратя свои силы на заведомо проигрышный поединок.

Здесь необходимо сделать второй важный вывод: если человек идет на жесткие переговоры – он не чувствует себя много сильнее Вас, он считает Вас опасным и важным противником. Демонстрируемая им сила и давление – признак неуверенности в своем успехе.

Другими словами, в жестких переговорах всегда есть шанс выиграть. Но только в том случае, если Вы морально будете готовы к поединку, согласны драться, вооружены и опасны. Если Вы больше походите на зверей из сказки "тараканище" — Вы проиграете

переговоры, даже будучи сильнее соперника.

Какими стратегиями пользуются в жестких переговорах?

Стратегии взаимодействия определяются исходя из отношения участника к собственной и чужой целям. Основными стратегиями делового взаимодействия являются:

1. **Стратегия завоевателя** — результат достигается в том случае, если цели общения проигравшего полностью заменяются целями победителя, цели победителя реализуются на 100 процентов, цели побежденного 0%.
2. **Стратегия компромисса** — результат достигается в том случае, если каждый из участников реализует часть своих целей, вторая часть приносится "в жертву" целям другого участника. Достижение цели каждой из сторон всегда меньше 100 процентов.
3. **Стратегия объединения (win-win)** — результат достигается в случае, если цели объединяются в общую, и общая цель общения достигается на 100 процентов.

Из трех основных стратегий жестким переговорам чаще всего принадлежит одна — первая (0%-100%). Что говорить, на войне, как на войне. Возможен, конечно, исход и 0%-20% ("пиррова победа" - победа, почти равная поражению), и даже 0%-0% (что-то вроде ядерной зимы, например).

Из этого следует третий важный вывод — в случае жестких переговоров бесполезно пытаться идти на компромисс — этот шаг всегда будет восприниматься как проявление слабости, будет придавать сопернику силы. Для победы в жестких переговорах будьте категоричны — или все или ничего.

Другое дело, что, будучи искусным переговорщиком, Вы можете поменять направленность переговоров — но не с помощью перемены стратегии (что проигрышно), а с помощью демонстрации силы и готовности идти до конца.

Как демонстрируют свою силу?

Демонстрация силы бывает реальной и иллюзорной. Кажется, что иллюзорная сила не может напугать. Но, помните, что иллюзий часто боятся больше реальных опасностей. Например, уйдя раньше времени с сеанса фильма-ужастика (очень уж страшно стало) Вася Петров садится в машину и не пристегивается ремнями безопасности (забывая о реальной опасности на дороге).

Поэтому, в условиях жестких переговоров Вам часто могут навязывать образ силы, иллюзию, картонный домик. Который, однако, может заставить Вас отказаться от дальнейшей борьбы. **Какие могут быть варианты иллюзий силы:**

1. Самая распространенная и действенная — **поместить Вас в неудобное, по сравнению с собой, положение.** Это может быть очень высокое (ноги не достают до земли) или очень низкое (коленки у ушей) сидение. Или неприятные раздражители — резкий сигаретный дым, сквозняк в спину, яркие лучи солнца в глаза, открытая дверь за

спиной, жесткий, неудобный стул, назойливая музыка и прочее.

2. Также Вас могут **"пытать временем"**. Например, заставить очень долго ждать, постоянно переносить встречу, или перенести один раз, но за минуту до назначенного срока и пр.

3. Следующий вариант — **подчеркивание разницы в статусе**. Это ожидание в приемной, долгий путь к переговорной через последовательность недружелюбных сотрудников, Вас сажают сбоку огромного стола в положении просителя, с Вами разговаривают между прочим, как будто более важных, дел. Резкий командный тон, крик, хамство тоже относится к этой категории.

4. Похожий прием под кодовым названием **"Опять двойка"**. Мы сдавали много экзаменов в своей жизни, и всегда это очень нервная и зависимая ситуация. Этим будут пользоваться. Пренебрежительный тон, придирки, поиски небрежностей и недостатков, критиканство, постоянные "проверочные" вопросы.

5. **Знание — сила**. Намеки на тайную, скрытую информацию, дополнительные, неизвестные вам обстоятельства, вообще причисление себя к избранным, обладающим информацией, которой Вы не обладаете. Также разговоры о малопонятных интригах наверху — все это может стать отличной иллюзией, даже если это банальный блеф.

Как бороться с иллюзиями? Быть активным, побеждать действием. Пересесть на удобное место, попросить выключить кондиционер или загасить сигарету. Самому задавать уточняющие и проясняющие вопросы. Быть готовым перенести или отменить встречу, если условия Вас не устраивают.

Что на самом деле является Вашей силой?

1. **Ваша свобода** — что я могу без результата переговоров. Помните, что если Вы декларируете (себе или окружающим) полную зависимость от противника, положительного результата не добиться.
2. **Ваша уникальность** - что соперник не сможет без меня. Полезно понимать и/или декларировать такую зависимость от Вас у соперника.
3. **Ваши ресурсы**. Информационные и материальные. В том числе Ваши навыки и опыт. Энергетика и харизма. Будьте уверены в себе, в своих достоинствах, помните о своих победах и успехах. Помните, что нет недостатков, есть непроявленные достоинства.
4. **Ваша жесткость и гибкость**. На что Вы готовы, на что не готовы пойти. Какие альтернативы можете создать.
5. **Владение ситуацией**. Никогда не выплескивайте всего объема информации сразу. Сильнее не тот, кто сообщил свою точку зрения, сильнее тот, кто знает и свою и чужую точку зрения. Чем больше Вы узнаете о точке зрения собеседника, тем проще Вам будет найти точки уязвимости в его позиции. Также нужно помнить об осознании своего состояния и состояния партнера. Это ключ к управлению эмоциями, а значит ко второму аспекту победы.

Как управлять своими эмоциями в ходе переговоров?

В жестких переговорах — кто остался спокоен, тот победил. **Как остаться спокойным, как не реагировать на провокации и уколы?**

- **Во-первых**, важно понимать, чего Вы хотите добиться в ходе переговоров: делового результата или хороших отношений. Если Вам предлагают борьбу по жестким правилам — невозможно решить одновременно эти две задачи. Попытки создания компромисса приведут к полной потере на всех фронтах: Вы не приобретете в отношениях и не достигнете результата. Решите сразу — что важнее. Если отношения — расставайтесь с мыслями о результате. Если деловой эффект важнее — забудьте о личных отношениях, о том, что перед Вами ранимый человек. Есть поединок, Вы и Ваш соперник играете свои роли. Он не личность, а ресурс, инструмент для достижения Вашего результата.

- **Во-вторых**, очень важно осознавать свои эмоции, чтобы не глотать и не выплескивать их в ходе беседы. Глотая эмоции, Вы разрушаете свой организм, эмоции — самый сильный и медленный яд. Выплескивая их наружу, Вы даете слишком сильный и эффективный инструмент поражения в руки недоброму сопернику. Даже самый гуманный человек не сможет избежать искушения и воспользуется Вашей слабостью.

Осознавая эмоции в теле, Вы переводите возбуждение из одного участка головного мозга в другой, тем самым, избегая эскалации эмоций. Ваше состояние остается ровным и спокойным.

Как это сделать на практике? Попробуйте сосредоточиться и почувствовать, как проявляются Ваши негативные эмоции в Вашем теле. Ищите именно ощущения, а не объяснение ощущений. Это может быть давление, жжение, распирающее, холод, пульсация, расслабленность или что-то другое. Как только Вы осознали, как эмоция проявляется в теле — сосредоточьтесь на этом ощущении, подробно исследуйте его. Будьте терпеливы, продолжайте сосредотачиваться на этой области. Через некоторое время это ощущение исчезнет, а с ним растворится негативная эмоция.

Через некоторое время тренировок Вы заметите, что Вы можете гораздо проще и быстрее избавляться от нахлынувших эмоций.

Психологический практикум

Приложение 4. Тест «Трудно ли вас вывести из равновесия?»

Почему я все равно проигрываю...

Психологи говорят, что если с Вами происходят повторяющиеся негативные ситуации, то дело в Вас, если единичные случаи — дело в собеседнике.

Почему так происходит? Каждому человеку в жизни пришлось испытать сложную травмирующую ситуацию, ситуацию неуспеха, трагедии, негатива. Мы готовы перешагнуть свои эмоции и идти дальше, проглотив обиду, боль, злость, смутнение. Но наше подсознание не хочет мириться с этим, хочет создать новый образ, образ успеха и процветания. И тогда оно начинает играть в свою, иногда очень жестокую игру. Любая

новая ситуация, если она хоть чем-нибудь напоминает травмирующую, воспринимается как продолжение или повторение ее. Мы, в каждом новом случае, не делаем выбор из вселенной вариантов, а выбираем из того, что "записано в сценарии". Мы можем менять роли, играть разных персонажей, но всегда действовать внутри одной и той же пьесы. Так мальчик, которого побили старшие ребята, будет бит еще не раз. А когда подрастет, будет бить слабых для того, чтобы кто-нибудь из них победил его и доказал его подсознанию, что такая победа возможна.

Если Вы заметили у себя подобные повторения событий, вспомните — с чего все началось. Возьмите ручку, бумагу и подробно опишите ту самую ситуацию. Затем — самое главное. Придумайте и запишите несколько (больше трех) подробных сценариев успешного развития событий. В какой-то момент Вы почувствуете облегчение. Ваше подсознание избавилось от груза неуспеха. Вы снова свободны.

Подводя итоги

Почему жесткие переговоры не эффективны? Почему, когда известны пути успеха и исключены все точки уязвимости, специалисты все равно не рекомендуют применять жесткие переговоры постоянно, как эффективный инструмент в бизнесе?

Дело в том, что как и любая война они истощают обе стороны и не приводят к ситуации взаимного процветания. Обычно этим пользуется третья сторона, которая одерживает верх без больших усилий. Кроме того, в бизнесе сейчас очень важен аспект лояльности клиентов и партнеров, а значит долгосрочные отношения сотрудничества лучше сиюминутного успеха за счет другого.

Как говорится, живите мирно, но держите боеголовку на запасном пути. Удачи...

Когда-нибудь объявят войну, и никто не придет.

Карл Сэндберг

6.3. Наставничество

Приемы обратной связи

Рекомендации руководителю по тактике разговора с подчиненным, когда требуется вслух оценить его деловые качества.

1. Сначала разговаривайте с подчиненным о его работе и только потом о нем самом.
2. Прежде чем сообщить работнику свою оценку, подведите его вопросами к тому, чтобы он сам себя оценил. Если самооценка человека выше вашей собственной оценки его, выясните причину расхождения.
3. Упомянув о недостатках в работе подчиненного, учитывайте, какова она в целом. Не давайте общую отрицательную оценку деятельности и личности подчиненного (чаще всего такая оценка несправедлива и оскорбительна для человека). Вы добьетесь большего, если вначале отметите достоинства (например, компетентность, опыт,

добросовестность подчиненного), а затем четко укажите на конкретные ошибки, недостатки. Работнику, деятельность которого вас не удовлетворяет, ясно скажите, какова ваша оценка его труда. Подчеркните, что верите в него и поэтому не освобождаете его от работы.

4. Хорошему работнику дайте понять, что цените его заслуги. Помните, что важнее развитие достоинств, чем исправление ошибок работников. Не скупитесь на уважительное и благодарственное слово, если работа выполнена хорошо, покажите, что вы довольны ею.

5. Если недостатки в работе возникли по вашей вине, признайте это.

6. Не говорите с оцениваемым о других работниках.

7. Не проводите повторного разговора вскоре после того, как вы наказали и отчитали подчиненного

Критика должна вдохновлять и повышать общее настроение. Вы встречались с такой? Если нет, значит все, что Вы слышали — это критиканство. Чем отличается критика от критиканства? Критика направлена на пути развития (что нужно изменить или добавить). Критиканство указывает на недостатки (что плохо). Чаще всего, критиканствуя, человек указывает не на чужие недостатки, а на свои собственные (явление переноса). Помните, тот, кто ругает, практически расписывается в своих слабостях.

Наставляя подчиненного важно помнить, что мозг с трудом усваивает отрицательные конструкции. Избегайте частицы "не" и других отрицательных формулировок.

Соблюдайте принципы делового общения!

Принципы делового общения:

1. Кооперативность — вклад каждого должен быть таким, какого требует совместно принятое направление разговора.
2. Достаточность информации — говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент.
3. Качество информации — не сообщай непроверенные данные, не лги.
4. Целесообразность — не отклоняйся от темы, сумей найти решение.
5. Ясность, убедительность — владей лингвистическими особенностями языка и тактикой общения.
6. Учитывай индивидуальные особенности партнера по общению.

Помните, что настоящий лидер — это прежде всего отличный коммуникатор.

Приложения

Приложение 1. Шесть рекомендаций желающему победить

1. Избегайте "запутывающих" эмоций

Если вы разъярены, оскорблены или эмоционально уязвлены, то как ваши оппоненты, так и партнеры-сотрудники тоже будут реагировать скорее на ваши эмоции, а не на предложения и мысли. Ваше эмоциональное состояние "запутает" вопрос и уведет его решение в сторону.

2. Будьте проще

Иногда значение того, что вы хотите донести до других, теряется из-за излишней сложности или попыток решить сразу несколько вопросов. Излагайте свои мысли так, чтобы их могли понять даже дети.

3. Добивайтесь своего

Не отступайте, даже если придется долго разъяснять свои намерения и предложения.

4. Не позволяйте уводить вас в сторону

Четко определите свои конечные цели, выберите стратегию для их достижения и не позволяйте сбивать вас на что-то другое.

5. Не бойтесь ошибок

Если они произошли и не ослабляют вашу позицию, то признайте их и гибко перестройтесь на другой путь решения проблемы. Не комплексуйте по поводу ошибок: они активизируют новый поиск.

6. Ориентируйтесь на взаимную победу

В результате ваших усилий должен быть разработан вариант, принятый обеими сторонами.

Приложение 2. Тест «Моя тактика ведения переговоров»

С данным Приложением Вы можете ознакомиться в системе дистанционного обучения

Приложение 3. Семь правил для участников спора

1. В ходе аргументации используйте только те доводы, которые вы и ваш оппонент понимаете одинаково.
2. Если ваш довод не принимается, то найдите причину этого и далее в разговоре на нем не настаивайте.

3. Не преуменьшайте значимость сильных доводов противника, лучше, наоборот, подчеркните их важность и, тем самым, свое правильное понимание.
4. Свои аргументы, не связанные с тем, что говорил ваш противник или партнер, приводите после того, как вы ответили на его доводы.
5. Точнее соизмеряйте темп аргументации с особенностями темперамента партнера.
6. Имейте в виду, что излишняя убедительность всегда вызывает отпор, так как превосходство партнера в споре всегда обидно.
7. Приведите один или два ярких аргумента, и если достигнут желаемый эффект, то ограничьтесь ими.

Приложение 4. Тест «Трудно ли вас вывести из равновесия?»

С данным Приложением Вы можете ознакомиться в системе дистанционного обучения

Глоссарий

А

Активное слушание

сочетание приемов, позволяющих лучше понять и подробнее прояснить точку зрения собеседника для него самого. К инструментам активного слушания относятся открытый вопрос: «Расскажи мне о...», повторение одного – двух ключевых слов из высказывания клиента, повторение мысли собеседника его же словами

Аргументация

это способ убеждения посредством значимых логических доводов.

В

Внушение

это целенаправленное неаргументированное воздействие одного человека на другого. При внушении осуществляется процесс передачи информации, основанный на ее некритическом восприятии. Внушение производится путем непосредственного прививания психических состояний, причем не нуждается в доказательствах и логике

Г

Групповая дискуссия [лат. discussio - рассмотрение, исследование]

1) применяемый в практике руководства группами способ организации совместной деятельности, имеющий целью интенсивное и продуктивное решение групповой задачи; 2) прием, позволяющий, используя систему логически обоснованных доводов, воздействовать на мнения, позиции и установки участников дискуссии в процессе непосредственного общения. Использование М. г. д. позволяет: сопоставляя противоположные позиции, дать возможность участникам увидеть проблему с разных сторон; уточнить взаимные позиции, что уменьшает сопротивление восприятию новой информации, нивелировать скрытые конфликты, поскольку в процессе открытых высказываний появляется возможность устранить эмоциональную предвзятость в оценке позиции партнеров; выработать групповое решение, придав ему статус групповой нормы (если решение разделяется всеми участниками, происходит групповая нормализация, если же нет, то возможна групповая поляризация); использовать механизм возложения и принятия ответственности, увеличивая включенность участников дискуссии в последующую реализацию групповых решений; повысить эффективность отдачи и заинтересованность участников дискуссии в решении групповой задачи, предоставляя им возможность проявить свою компетентность и тем самым удовлетворить потребность в признании и уважении. Существуют различные формы организации М. г. д. - от простых производственных совещаний до специально подготовленных форм типа «мозговой атаки». Сфера применения М. г. д. - любые формы совместной деятельности, требующие согласованных групповых действий

Д

Деловая беседа

речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению

Ж

Жесткие коммуникации

коммуникации, в которых происходит высокие эмоциональные траты, выгорание

З

Заражение

бессознательная, невольная подверженность человека определенным психическим состояниям. Оно проявляется через передачу определенного эмоционального состояния или, по выражению известного психолога Б.Д.Парыгина, психического настроения

И

Идентификация (от лат. identifico — отождествление, уподобление)

выражает простой эмпирический факт, что одним из самых простых способов понимания другого человека является уподобление себя ему, когда предположение о внутреннем состоянии партнера по общению строится на основе попытки поставить себя на его место

Избегание как способ выхода из конфликта

низкая ориентация как на свои интересы, так и на интересы партнера. Эта стратегия заключается в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая своего, но и не настаивая на своем

Интерактивная сторона общения

общение как обмен действиями ради достижения поставленной цели или собственно деловое общение

К

Кинесика

наука, изучающая внешние проявления человеческих чувств и эмоций; мимика изучает движение мышц лица, жестика исследует жестовые движения отдельных частей тела, пантомимика изучает моторику всего тела: позы, осанку, поклоны, походку, визуальный контакт

Коммуникативная сторона общения

общение как обмен информацией, при котором информация оказывается не только принята, понята и осмыслена, но и предполагает оказание психологического воздействия на партнера и получение обратной связи от него. Информацией можно обмениваться вербально, то есть с помощью языка и речи, и невербально (жестами, взглядом, мимикой и др.)

Компромисс как способ выхода из конфликта

готовность частично поступиться собственными интересами при условии, что соперник поступится своими

Конфликт [лат. conflictus- столкновение]

столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. В основе любого К. лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п. Конфликтная ситуация, таким образом, содержит субъектов возможного К. и его объект. Однако, чтобы К. начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны. Если противоположная сторона отвечает тем же, К. из потенциального переходит в актуальный и далее может развиваться как прямой или опосредованный, конструктивный (стабилизирующий) или деструктивный (разрушительный). В качестве субъекта взаимодействия в К. может выступать как отдельное лицо (внутриличностный К.), так и два или несколько лиц (межличностный К.). В зависимости от конфликтной ситуации выделяются межгрупповые К., межорганизационные К., межгосударственные К. В особую группу выделяются межнациональные К. Внутриличностные К., как правило, бывают порождением амбивалентных стремлений субъекта. Деструктивный межличностный К. возникает тогда, когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его в глазах окружающих. Обычно это вызывает яростное сопротивление другой стороны, диалог сопровождается взаимными оскорблениями, решение проблемы становится невозможным, разрушаются межличностные отношения. Конструктивным межличностный К. может быть лишь тогда, когда оппоненты не выходят за рамки деловых аргументов и отношений. При этом могут наблюдаться различные стратегии поведения. Р. Блейк и Дж. Мултон выделяют: соперничество (противоборство), сопровождающееся открытой борьбой за свои интересы; сотрудничество, направленное на поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон; компромисс - урегулирование разногласий через взаимные уступки; избегание, заключающееся в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая своего, но и не настаивая на своем; приспособление - тенденция сглаживать противоречия, поступаясь своими интересами. Обобщенное выражение этих стратегий поведения характеризуется как корпоративность и напористость. В межгрупповых К. в качестве субъектов выступают группы, преследующие цели, несовместимые с целями противостоящей группы. Развитие К. обычно идет в следующей последовательности: а) постепенное усиление участников К. за счет введения все более активных сил, а также за счет накопления опыта борьбы; б) увеличение количества проблемных ситуаций и углубление первичной проблемной ситуации; в) повышение конфликтной активности участников, изменение характера К. в сторону его ужесточения, вовлечения в К. новых лиц; г) нарастание эмоциональной напряженности, сопровождающей конфликтные взаимодействия, которая может оказать как мобилизирующее, так и дезорганизирующее влияние на поведение участников К.; д) изменение отношения к проблемной ситуации и К. в целом либо в сторону его преодоления и примирения участников, либо в сторону окончательного разрыва и

разрушения отношений

М

Манипуляция [лат. manipulatio - пригоршня, горсточка, ручной прием]

вид психологического воздействия, используемого для достижения одностороннего выигрыша посредством скрытого побуждения партнера по общению к совершению определенных действий, предполагает известный уровень мастерства при его проведении. Стремление манипулятора к достижению одностороннего выигрыша отличает М. п. от внешне схожих с ней приемов косвенного воздействия, характерных для психотерапии или воспитания. Скрытым характером воздействия М. п. отличается от иных видов психологического вторжения - принуждения и уничтожения. Как правило, сокрытию подвергаются не только цели, интересы или намерения манипулятора, но также и сам факт преследования им иных, кроме декларируемых, целей. На факт квалификации воздействия как манипулятивного не влияет, организуется ли оно намеренно или возникло спонтанно, неосознанно. Побуждение партнера представляет собой привнесение дополнительного мотива в контекст желаний адресата, навязывание мотивационной «нагрузки», в конечном итоге изменяющее его первоначальные намерения. М. п. возникает тогда, когда манипулятор придумывает за адресата цели, которым тот должен следовать, и стремится внедрить их в его психику

О

Общение

сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности, включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека

П

Переговоры

это деловое взаимное общение с целью достижения совместного решения. Переговоры протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, и служат налаживанию кооперационных связей

Перцептивная сторона общения (восприятие)

безмолвное восприятие собеседника и ситуации в процессе общения по внешним характеристикам

Подражание

воспроизведение человеком черт и образов демонстрируемого поведения. Поскольку речь идет об усвоении предложенных образцов поведения, существуют два плана подражания: или конкретному человеку, или нормам поведения, выработанным группой

Приспособление как способ выхода из конфликта

тенденция сглаживать противоречия, поступаясь своими интересами

Проксемика

наука, изучающая расположение людей в пространстве при общении

Просодика и экстралингвистика

науки, изучающая влияние на общение интонации, тембра голоса, паузы, дикции

Психология деловых отношений

наука, изучающая взаимодействие между людьми, социальными группами и организациями, направленное на достижение поставленной цели и учитывающее психологические особенности взаимодействующих субъектов (свойства личности, интересы общающихся и т. д.)

Публичное выступление

это такая форма деловых отношений, когда один (или двое-трое) выступают с некой информацией перед аудиторией (больше трех человек). Проводятся в форме официальных речей, презентаций, лекций, семинаров, тренингов и пр.

Р

Рефлексия (от лат. reflexio — обращение назад)

это осмысление индивидом того, как он воспринимается партнером по общению. В ходе взаимного отражения участников общения рефлексия является обратной связью, которая способствует формированию и стратегии поведения субъектов общения, и коррекции их понимания особенностей внутреннего мира друг друга

С

Соперничество как способ выхода из конфликта

стратегия, характеризующаяся высокой ориентацией обеих сторон на собственные интересы и полным пренебрежением интересами соперника

Т

Такесика

наука, изучающая прикосновения в ситуации общения: рукопожатия, поцелуи, дотрагивание, поглаживание, отталкивание и пр.

Темперамент

закономерное соотношение устойчивых индивидуальных особенностей личности, характеризующих различные стороны динамики психической деятельности

Техники объективации

приемы, делающие предметом нашего внимания или внимания партнера наше состояние (причины поведения), состояние партнера или сложившуюся ситуацию. Часто эти приемы именуют техниками вербализации, поскольку обычно объективация происходит при помощи слов. Данные техники предназначены для коррекции эмоциональной

составляющей разговора, снятия эмоциональной напряженности, перевода разговора в рационально-конструктивную область

у

Убеждение

прием, построенный 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

э

Эмпатия (от греч. *empathia* — сопереживание)

это способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания. Только в этом случае имеется в виду не рациональное осмысление проблем другого человека, а, скорее, эмоциональный отклик на его проблемы. Эмоциональная природа эмпатии проявляется именно в том, что ситуация другого человека, например, партнера по общению, не столько продумывается, сколько прочувствуется

Этика (от лат. «*ethica*» – обычай, характер)

учение о морали, нравственности, системах норм нравственного поведения людей, их обязанностей по отношению к обществу, родине, друг другу

Этикет

это свод правил, принятых в обществе, которые регламентируют порядок поведения между людьми, социальными группами, организациями и общностями. Существует этикет проведения и организации деловых встреч, обедов, представления сторон, этикет разговора по телефону и т. д.

Список литературы:

1. Андреев В.И. Деловая риторика. — Казань, 1993
2. Белков И.Г. Личность руководителя и стиль управления. — М., 1992
3. Берн Э. Игры, в которые играют люди. — СПб., 1992
4. Венедиктова В. И. О деловой этике и этикете. — М., 1994
5. Вишнякова Н.Ф. Конфликт — это творчество. — Минск, 1994
6. Власова Л. В., Сементовская В. Л. Деловое общение. — Л., 1980
7. Власова Н. И проснешься боссом. — М.:ИНФРА-М., 1994
8. Волгин Б. Деловые совещания. — М., 1981
9. Гойхман О.Я., Надеина Т.М. Основы речевой коммуникации. — М.: ИНФРА-М. 1997
10. Гольдин В. Е. Речь и этикет — М., 1983
11. Громова О.Н. Конфликтология. — М., 1993
12. Дебольский Н. Психология делового общения. — М., 1992
13. Джеймс У., Джоигвард Д. Рожденные выигрывать. — М., 1993
14. Жуков В. Коммуникативная компетентность. — М., 1991
15. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент: рабочая книга менеджмента ПР. — СПб, 1997
16. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М., 1990
17. Казакевич М.А., Клобукова Л.П., Судиловская О.И. Обучение профессиональному общению: Учебное пособие. — М.: Изд-во МГУ, 1994.
18. Кинг Л. Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006
19. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. — М., 1996
20. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы. — М., 1981
21. Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. — М.: ИНФРА-М, 1995
22. Кузин Ф.А. Культура делового общения. — М., 1997
23. Культура устной и письменной речи делового человека. Справочник. Практикум. — М.: Наука, 1997.
24. Лабунская В.А. Невербальное поведение. — Ростов, 1986
25. Ладанов И. Д. Мастерство делового взаимодействия. — М., 1989
26. Лебедева М. М. Вам предстоят переговоры. — М., 1993
27. Лупьян Я.А. Барьеры общения, конфликты, стресс. — Минск, 1989.
28. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М., 1992
29. Нирейберг Д., Калеро Дж. Читать человека как книгу. — М., 1990
30. Ножин Е.А. Деловое общение — генератор деловой активности. — Пермь, 1992
31. Панкратов В.Н. Искусство управлять людьми. — М., 1999

32. Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам. - М., 1996.
33. Рахматшаева В. Грамматика общения. — М., 1995
34. Романов А.А. Грамматика деловых бесед. — Тверь, 1995
35. Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В. Менеджмент в организациях. — М, 1995
36. Снелл Ф. Искусство делового общения — М., 1990
37. Соснин В.А. Учимся общению: взаимопонимание, переговоры, тренинг. — М., 1993
38. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. — М., 1990
39. Франкл В. Человек в поисках смысла. М., 1990.
40. Холодова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей — М., 1994
41. Шейнов В.П. Конфликты в пашей жизни и их разрешение. — Минск, 1996
42. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. — Минск, 1996
43. Шотт Б. Как вести переговоры: надежно, креативно, успешно. — М.: ОМЕГА — СПб., 2006
44. Ягер Д. Деловой этикет. — М., 1994

Список рекомендуемых Интернет-ресурсов

<http://dialog.freest.org>

Статьи о деловом общении.