

**СРЕДНЕЕ  
ПРОФЕС  
СИОНАЛЬ  
НОЕ ОБРА  
ЗОВАНИЕ**



# ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ



**Ф Е Н И К С**

Среднее профессиональное образование (Феникс)

Наталья Гафиатулина

**Психология делового общения**

«Феникс»

2019

УДК 159.9:330(075.32)

ББК 88.4я723

**Гафиатулина Н. Х.**

Психология делового общения / Н. Х. Гафиатулина — «Феникс»,  
2019 — (Среднее профессиональное образование (Феникс))

ISBN 978-5-222-32615-2

В учебном пособии, написанном в соответствии с государственным образовательным стандартом Российской Федерации, подробно раскрывается содержание курса «Психология делового общения», рассмотрены психологические особенности межличностного взаимодействия, различные формы деловой коммуникации, проблемные области. Данное учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальностям УГПС 43.00.00 «Сервис и туризм», 38.00.00 «Экономика и управление», 49.00.00 «Физическая культура и спорт» и другим, а также для всех интересующихся проблемами современного делового общения. В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 159.9:330(075.32)

ББК 88.4я723

ISBN 978-5-222-32615-2

© Гафиатулина Н. Х., 2019

© Феникс, 2019

# Содержание

Введение	6
Глава 1. Основные характеристики общения	8
1.1. Функции и структура общения	8
1.2. Коммуникативная компетентность. Стратегии, тактики общения	9
1.3. Виды общения	11
1.4. Вербальные и невербальные средства общения	13
1.5. Виды слушания	17
1.6. Общение как взаимодействие	20
1.7. Детерминация поведения	22
1.8. Я-высказывание и реагирование на конфликтное поведение	24
Конец ознакомительного фрагмента.	25

# **Сергей Иванович Самыгин и др**

## **Психология делового общения**

© Авторский коллектив, 2019

© Оформление ООО «Феникс», 2019

## Введение

Дисциплина «Психология делового общения» основана на знании психологических особенностей в сфере делового общения, необходима специалистам, работа которых предполагает постоянные контакты типа «человек – человек», в особенности психологам, юристам, бизнесменам, политикам, менеджерам, переводчикам, педагогам и другим. Умение строить отношения с людьми, находить подход к ним, располагать их к себе лежит в основе жизненного и профессионального успеха.

В результате изучения данной дисциплины студент должен:

1. Иметь представление:

- об основных характеристиках делового общения;
- о роли личности в деловом общении;
- о невербальных аспектах делового общения;
- об основных формах делового общения;
- о психологических приемах и принципах делового общения;
- о культуре ведения споров;
- об управлении конфликтными ситуациями;
- об основных правилах делового этикета;
- об общих правилах оформления документов.

2. Знать:

- определение и функции общения;
- структуру общения;
- стиль общения;
- виды общения;
- уровни и средства общения;
- основные стратегии общения;
- основные концепции личности;
- защитные механизмы личности;
- понятия «личность», «архетип», «взаимодействие»;
- психологические типы, типы акцентуации характера;
- национально-психологические типы;
- особенности общения через переводчика;
- принципы делового общения;
- определение, цели, методы, навыки ведения деловых переговоров;
- определение понятия «спор», цели и подходы к ведению спора;
- особенности критики в споре;
- принципы ведения спора;
- понятие «конфликт», структуру и типологию конфликта;
- причины конфликта;
- модель конфликтного процесса и его последствия;
- правила, методы и стратегии управления конфликтной ситуацией;
- основные понятия об этикете;
- правила приветствия;
- основные понятия дисциплины «Психология делового общения».

3. Уметь:

- применять на практике синтоническую модель общения;
- использовать основные закономерности проксемики;
- использовать основные закономерности такесики;

- применять основные законы общения;
- преодолевать барьеры общения;
- применять правила раскрепощения в деловом общении;
- учитывать гендерные особенности деловых партнеров;
- применять основы графологии в деловом общении;
- использовать основы кинесики в деловом общении;
- вести деловую беседу;
- использовать рекомендации по приему подчиненных;
- вести деловые переговоры;
- вести деловые совещания и собрания;
- вести подготовку и проводить публичные выступления;
- применять на практике основы документационного обеспечения;
- использовать психологические приемы влияния на партнера;
- слушать в процессе делового общения;
- использовать технику убеждения партнера;
- корректно вести телефонный разговор;
- учитывать специфику подготовки к деловому завтраку, обеду, ужину.

Деловое общение связано с такими дисциплинами, как философия, психиатрия, психология, педагогика, этика, социология, информатика, русский язык и культура речи, иностранный язык, маркетинг, менеджмент, связи с общественностью и другими.

# Глава 1. Основные характеристики общения

## 1.1. Функции и структура общения

**Общение** – специфическая форма взаимодействия человека с другими людьми как членами общества, в общении реализуются социальные отношения людей.

В общении выделяют три взаимосвязанные стороны:

- *коммуникативная*: состоит в обмене информацией между людьми;
- *интерактивная*: заключается в организации взаимодействия между людьми (например, нужно согласовать действия, распределить функции или повлиять на настроение, поведение, убеждения собеседника);
- *перцептивная*: включает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания.

К *средствам общения* относятся:

1. **Язык**: система слов, выражений и правил их соединения в осмысленные высказывания, используемые для общения. Слова и правила их употребления едины для всех говорящих на данном языке, это и делает возможным общение; если я говорю «стол», я уверен, что любой мой собеседник соединяет с этим словом те же понятия, что и я, – это объективное социальное значение слова можно назвать знаком языка. Но объективное значение слова преломляется для человека через призму его собственной деятельности и образует уже свой личностный, субъективный смысл, поэтому мы не всегда правильно понимаем друг друга.

2. **Интонация**, эмоциональная выразительность, которая способна придавать разный смысл одной и той же фразе.

3. **Мимика**, поза, взгляд собеседника могут усиливать, дополнять или опровергать смысл фразы.

4. **Жесты** как средства общения могут быть как общепринятыми, то есть иметь закрепленные за ними значения, так и экспрессивными, то есть служить для большей выразительности речи.

Расстояние, на котором общаются собеседники, зависит от культурных, национальных традиций, от степени доверия к собеседнику.

В *процедуре общения* выделяют следующие этапы:

1. Потребность в общении (необходимо сообщить или узнать информацию, повлиять на собеседника и т. д.): побуждает человека вступить в контакт с другими людьми.

2. Ориентирование в целях и ситуации общения.

3. Ориентирование в личности собеседника.

4. Планирование содержания своего общения: человек представляет себе (обычно бессознательно), что именно скажет.

5. Бессознательно (иногда сознательно) человек выбирает конкретные средства, речевые фразы, которыми будет пользоваться, решает, как говорить, как себя вести.

6. Восприятие и оценка ответной реакции собеседника, контроль эффективности общения на основе установления обратной связи.

7. Корректировка направления, стиля, методов общения.

Если какое-либо из звеньев акта общения нарушено, то говорящему не удастся добиться ожидаемых результатов: общение окажется неэффективным. Эти умения называют социальным интеллектом, практически-психологическим умом, коммуникативной компетентностью, коммуникабельностью.



## 1.2. Коммуникативная компетентность. Стратегии, тактики общения

**Коммуникация** – процесс двустороннего обмена информацией, ведущий к взаимному пониманию. В переводе с латыни слово обозначает «общее, разделяемое со всеми». Если не достигается взаимопонимания, то коммуникация не состоялась. Чтобы убедиться в ее успехе, необходимо иметь обратную связь, информирующую о том, как люди вас поняли, как они воспринимают вас, как относятся к проблеме.

**Коммуникативная компетентность** – способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми.

Для эффективной коммуникации характерны достижение взаимопонимания партнеров, лучшее понимание ситуации и предмета общения. Это способствует разрешению проблем, обеспечивает достижение целей с оптимальным расходом ресурсов. Коммуникативная компетентность рассматривается как система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия.

Причинами плохой коммуникации могут быть:

- стереотипы: упрощенные мнения относительно отдельных лиц или ситуации, в результате чего нет объективного анализа и понимания людей, ситуаций, проблем;
- предвзятые представления: склонность отвергать все, что противоречит собственным взглядам, что ново, необычно («мы верим тому, чему хотим верить»); мы редко осознаем, что толкование событий другим человеком столь же законно, как и наше собственное;
- плохие отношения между людьми, поскольку если отношение собеседника враждебное, то трудно его убедить в справедливости вашего взгляда;
- отсутствие внимания и интереса собеседника; интерес возникает только тогда, когда человек осознает значение информации для себя, понимая, что с ее помощью можно получить желаемое или предупредить нежелательное развитие событий;
- пренебрежение фактами, то есть привычка делать выводы при отсутствии достаточного числа фактов;
- ошибки в построении высказываний: неправильный выбор слов, сложность сообщения, слабая убедительность, нелогичность и т. д.;
- неверный выбор стратегии и тактики общения.

*Стратегии общения:*

- 1) открытое – закрытое общение;
- 2) монологическое – диалогическое;
- 3) ролевое (исходя из социальной роли) – личностное (общение «по душам»).

**Открытое общение** – желание и умение выразить полно свою точку зрения и готовность учесть позиции других. **Закрытое общение** – нежелание или неумение выразить понятно свою точку зрения, свое отношение, имеющуюся информацию. Использование закрытых коммуникаций оправданно в следующих случаях: когда есть значительная разница в степени предметной компетентности и бессмысленно тратить время и силы на поднятие компетентности «низкой стороны»; в конфликтных ситуациях (в этом случае открывать свои чувства, планы противнику нецелесообразно). Открытые коммуникации эффективны, если существует сопоставимость, но не тождественность предметных позиций (обмен мнениями, замыслами). «Одностороннее выпрашивание» – полузакрытая коммуникация, в которой человек пытается выяснить позиции другого и в то же время не раскрывает своей. «Истериическое предъявление проблемы» – тот случай, когда человек открыто выражает свои чувства,

проблемы, обстоятельства, не интересуясь тем, желает ли другой «войти в чужие обстоятельства», слушать «излияния».

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

В общении выделяют также следующие позиции:

- 1) доброжелательная, принятия собеседника;
- 2) нейтральная;
- 3) враждебная, непринятия собеседника;
- 4) доминирование, или общение «сверху»;
- 5) общение на «равных»;
- 6) подчинение, или позиция «снизу».

Из сопоставления двух факторов Т. Лири выявляет восемь индивидуальных стилей общения.

### 1.3. Виды общения

Выделяют следующие виды общения.

**«Контакт масок».** Это формальное общение, при котором отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участливости и т. д.), набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. В городе «контакт масок» порой необходим, чтобы люди «не задевали» друг друга без надобности, чтобы «отгородиться» от собеседника.

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

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

**Деловое общение.** Учитывают особенности личности, характера, возраст, настроение собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.

**Межличностное общение.** Это общение друзей, когда можно затронуть любую тему и не обязательно прибегать к помощи слов: друг поймет вас по выражению лица, движениям, интонации. Такое общение возможно, когда каждый участник имеет образ собеседника, знает его личность, может предвидеть его реакции, интересы, убеждения, отношение.

**Манипулятивное общение.** Оно направлено на извлечение выгоды от собеседника с помощью разных приемов (лесть, запугивание, «пускание пыли в глаза», обман, демонстрация доброты) в зависимости от особенностей личности другого человека.

**Светское общение.** Суть светского общения – в его беспредметности, то есть люди говорят не то, что думают, а что положено говорить в подобных случаях; это общение закрытое, потому что точки зрения людей на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций.

Кодекс светского общения включает в себя некие постулаты:

- 1) соблюдай интересы другого (вежливость, такт);
- 2) не порицай другого, избегай возражений (одобрение, согласие);
- 3) будь доброжелателен, приветлив (симпатии).

Кодекс делового общения строится на иных принципах:

- 1) кооперации (твой вклад должен быть таким, какого требует совместно принятое направление разговора);
- 2) достаточности информации (говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент);
- 3) качества информации (не лги);
- 4) целесообразности (не отклоняйся от темы, сумей найти решение);
- 5) выражай мысль ясно и убедительно для собеседника;
- 6) умей слушать и понять нужную мысль;
- 7) умей учесть индивидуальные особенности собеседника ради интересов дела.

Если один собеседник будет ориентироваться на принцип вежливости, а другой – кооперации, возникнет нелепая, неэффективная коммуникация. Следовательно, правила общения должны быть согласованы и соблюдаться обоими участниками.

*Специфика делового общения* обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового

вого эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, оно проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта состоит в том, что оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей.

В деловом общении предметом общения является *дело*.

Особенности делового общения заключаются в том, что:

- партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта;
- общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;
- основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество.

## 1.4. Вербальные и невербальные средства общения

Общение, будучи сложным социально-психологическим процессом взаимопонимания людей, осуществляется по следующим основным каналам:

- речевому (вербальному, от латинского слова «устный, словесный»);
- неречевому (невербальному).

Речь как средство общения одновременно выступает и как источник информации, и как способ воздействия на собеседника.

В *структуру* речевого общения входят:

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

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

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

Исследования показывают, что в ежедневном акте коммуникации человека слова составляют 7 %, звуки интонации – 38 %, неречевое взаимодействие – 53 %.

К изучению невербальных средств общения обращаются следующие науки:

1. Кинесика изучает внешние проявления человеческих чувств и эмоций: мимика изучает движение мышц лица; жестика – жестовые движения отдельных частей тела; пантомимика – моторику всего тела: позы, осанку, поклоны, походку.

2. Такесика – изучает прикосновение в ситуации общения: рукопожатие, поцелуи, дотрагивание, поглаживание, отталкивание и прочее.

3. Проксемика – исследует расположение людей в пространстве при общении. Выделяют следующие зоны дистанции в человеческом контакте:

1) *интимная зона* (15–45 см): в нее допускаются лишь близкие, хорошо знакомые люди; для нее характерны доверительность, тактильный контакт, прикосновение, негромкий голос. Исследования показывают, что нарушение интимной зоны влечет за собой определенные физиологические изменения в организме: учащение биения сердца, повышенное выделение адреналина, прилив крови к голове и прочее. Преждевременное вторжение в интимную зону в процессе общения всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность;

2) *личная, или персональная, зона* (45–120 см): для обыденной беседы с друзьями и коллегами, предполагает только визуально-зрительный контакт между партнерами, поддерживающими разговор;

3) *социальная зона* (120–400 см): обычно соблюдается во время официальных встреч в кабинетах, преподавательских и других служебных помещениях, как правило, с теми, кого не очень хорошо знают;

4) *публичная зона* (свыше 400 см): подразумевает общение с большой группой людей – в лекционной аудитории, на митинге и т. д.

**Мимика** – это движение мышц лица, отражающее внутреннее эмоциональное состояние, способное предоставить истинную информацию о том, что переживает человек. Мимические

выражения несут более 70 % информации, то есть глаза, взгляд, лицо человека способны сказать больше, чем произнесенные слова. Так, замечено, что человек пытается скрыть информацию (или лжет), если его глаза встречаются с глазами партнера менее  $\frac{1}{3}$  времени разговора.

Взгляд бывает:

- *деловой*: фиксируется в районе лба собеседника; это предполагает создание серьезной атмосферы делового партнерства;
- *светский*: опускается ниже уровня глаз собеседника (до линии губ); это способствует созданию атмосферы непринужденного общения;
- *интимный*: направлен не в глаза собеседника, а ниже лица – на другие части тела, до уровня груди; говорит о заинтересованности в другом во время общения;
- *взгляд искоса*: свидетельствует о критическом или подозрительном отношении к собеседнику.

Лоб, брови, рот, глаза, нос, подбородок – эти части лица выражают основные человеческие эмоции: страдание, гнев, радость, удивление, страх, отвращение, счастье, интерес, печаль и т. д. Главными характеристиками мимики являются ее целостность и динамичность. Это означает, что в мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний (гнева, радости, страха, страдания, удивления и отвращения) все движения мышц лица скоординированы.

Легче всего распознаются положительные эмоции (радость, любовь, удивление), труднее воспринимаются отрицательные (печаль, гнев, отвращение). Основную познавательную нагрузку в распознавании истинных чувств человека несут брови и губы. Так, испытуемым предъявлялись рисунки лиц, где варьировалось только положение бровей и губ. Согласованность оценок испытуемых очень велика – опознание эмоций было почти стопроцентным.

Научно доказано, что левая сторона лица гораздо чаще выдает эмоции человека: это вызвано тем, что правое полушарие, контролирующее эмоциональную жизнь человека, отвечает за левую сторону лица. Положительные эмоции отражаются более или менее равномерно на обеих половинах лица, а отрицательные – ярче выражены на левой.

**Походка** человека (то есть стиль передвижения) позволяет легко распознать его эмоциональное состояние. Так, в исследованиях психологов испытуемые с большой точностью узнавали по походке такие эмоции, как гнев, страдание, гордость, счастье. Причем оказалось, что самая тяжелая походка – при гневе, самая легкая – при радости, вялая, угнетенная походка – при страданиях, самая большая длина шага – при гордости.

Энтузиазм, радость и недоверие обычно передаются **высоким голосом**, гнев и страх – тоже довольно высоким голосом, но в более широком диапазоне тональности, силы и высоты звуков. Горе, печаль, усталость обычно передаются **мягким и приглушенным голосом** с понижением интонации к концу фразы.

**Скорость речи** также отражает чувства: быстрая речь – взволнованность или беспокойность, медленная речь свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, высокомерии или усталости.

Конкретный смысл отдельных **жестов** различен в разных культурах. Однако во всех культурах есть сходные жесты, среди которых можно выделить:

- *коммуникативные* (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запретов, утвердительные, отрицательные, вопросительные и т. д.);
- *модальные*, то есть выражающие оценку и отношение (жесты одобрения, неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности и т. д.);
- *описательные жесты*, имеющие смысл только в контексте речевого высказывания.

Жесты в общении дают много информации. В их языке, как и в речи, есть слова, предложения. Богатейший жестовый «алфавит» можно разбить на шесть групп.

*Жесты-иллюстраторы.* Это жесты сообщения: указатели («указующий перст»), пиктографы, то есть образные картины изображения («вот такого размера и конфигураций»); кинетографы – движения телом; жесты-«биты» (жесты-«отмашки»); идеографы, то есть своеобразные движения руками, соединяющие воображаемые предметы вместе.

*Жесты-регуляторы.* Они выражают отношение говорящего к чему-либо. К ним относят улыбку, кивки, направление взгляда, целенаправленные движения руками.

*Жесты-эмблемы.* Своеобразные заменители слов или фраз в общении. Например, сжатые вместе руки (как при рукопожатии), слегка приподнятые, означают во многих случаях «здравствуйте», а вздетые над головой – «до свидания».

*Жесты-адапторы.* Это специфические привычки человека, связанные с движениями рук. Ими бывают: почесывание, подергивание отдельных частей тела; прикосновение, пошлепывание партнера; поглаживание, перебирание отдельных предметов, находящихся под рукой (карандаша, пуговицы и т. д.).

*Жесты-аффекторы.* Они выражают движениями тела и мышц лица определенные эмоции.

*Микрожесты:* движения глаз, покраснение щек, увеличенное количество морганий в минуту, подергивание губ и прочее.

Практика показывает: когда люди хотят выразить свои чувства, они прибегают к жестикуляции. Вот почему человеку следует научиться понимать ложные, притворные жесты. Особенность их заключается в следующем: они преувеличивают слабые волнения (демонстрация усиления движений руками и корпуса), подавляют сильные (благодаря ограничению таких движений); эти ложные движения, как правило, начинаются с конечностей, лишь потом вступают мышцы лица.

При общении часто возникают следующие виды жестов:

- *жесты оценки:* почесывание подбородка; вытягивание указательного пальца вдоль щеки; человек встает и начинает прохаживаться и другие (оценка информации);
- *жесты уверенности:* соединение пальцев в купол пирамиды; раскачивание на стуле;
- *жесты нервозности и неуверенности:* переплетенные пальцы рук; пощипывание ладони; постукивание по столу пальцами; человек трогает спинку стула перед тем как на него сесть и другие;
- *жесты самоконтроля:* руки сведены за спину, одна при этом сжимает другую; поза человека, сидящего на стуле и вцепившегося руками в подлокотник, и другие;
- *жесты ожидания:* потирание ладоней; медленное вытирание влажных ладоней о ткань;
- *жесты отрицания:* сложенные на груди руки; наклоненный назад корпус; скрещенные руки; дотрагивание до кончика носа и т. д.;
- *жесты расположения:* прикладывание руки к груди; прерывистое прикосновение к собеседнику и другие;
- *жесты доминирования:* выставление больших пальцев напоказ; резкие взмахи сверху вниз и т. д.;
- *жесты неискренности:* прикрывание рукой рта, прикосновение к носу как более утонченная форма прикрывания рта, говорящая либо о лжи, либо о сомнении в чем-то; поворот корпуса в сторону от собеседника; бегающий взгляд и т. д.

Умение понимать популярные жесты (собственности, ухаживания, курения, зеркальные, поклоны и другие) позволит лучше разбираться в людях.

В процессе общения не нужно забывать о конгруэнтности, то есть совпадении жестов и речевых высказываний. Речевые высказывания и жесты, их сопровождающие, должны совпадать. Противоречие между жестами и смыслом высказываний является сигналом лжи.

Невербальное поведение личности полифункционально:

- создает образ партнера по общению;

- выражает взаимоотношения партнеров по общению, формирует эти отношения;
- является индикатором актуальных психических состояний личности;
- выступает в роли уточнения, изменения понимания вербального сообщения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного;
- поддерживает оптимальный уровень психологической близости между общающимися;
- выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений.



## 1.5. Виды слушания

Можно выделить следующие виды слушания: рефлексивное (активное), нерефлексивное (пассивное), эмпатическое.

В деловом, как и в любом другом, общении важно сочетание нерефлексивного и рефлексивного слушания. *Рефлексивное (активное) слушание* представляет собой процесс расшифровки смысла сообщений. Наиболее общепринятыми приемами, характеризующими активное слушание, являются: постоянное уточнение правильности понимания информации, которую хочет донести до вас собеседник, с помощью уточняющих вопросов (например: «Правильно ли я понял, что...»), употребление парафразов («Таким образом, ты хочешь сказать...» или «Другими словами, ты имел в виду...»). Применение таких простых приемов общения позволяет достичь сразу двух целей:

1. Обеспечивается адекватная обратная связь, и у вашего собеседника появляется уверенность в том, что передаваемая им информация понята правильно.

2. Вы косвенным образом информируете собеседника о том, что перед ним не ребенок, которому можно указывать, и не «диктофон», в который можно диктовать свои мысли и рассуждения, а равный ему партнер. Занятие вами равной партнерской позиции означает, что оба собеседника должны нести ответственность за каждое свое слово. Эта цель достигается быстрее первой, особенно в тех случаях, когда вы имеете дело с авторитарным, жестким собеседником, привыкшим общаться с позиции «на пьедестале».

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

*Выяснение* представляет собой обращение к говорящему за уточнениями при помощи ключевых фраз:

«Я не понял», «Что вы имеете в виду?», «Пожалуйста, уточним это» и т. д.

*Перефразирование* – собственная формулировка сообщения говорящего для проверки его точности. Ключевые фразы: «Как я понял вас...», «Вы думаете, что...», «По вашему мнению...».

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

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

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

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

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

Тут важно просто слушать человека, просто давать ему понять, что он не один, что вы его понимаете и готовы поддержать. *Нерефлексивное (пассивное) слушание* – это умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Слушание этого вида особенно полезно тогда, когда собеседник проявляет такие глубокие чувства, как гнев или горе, горит желанием высказать свою точку зрения, хочет обсудить наболевшие вопросы. Ответы при нерефлексивном слушании должны быть сведены к минимуму, например: «Да!», «Ну и ну!», «Продолжайте», «Интересно» и т. д. Не молчите, потому что глухое молчание вызывает у любого человека раздражение, а у возбужденного человека это раздражение будет усилено. Не задавайте ему уточняющих вопросов, потому что вопрос «Ты хочешь сказать, что она тебе сказала то-то и то-то?», заданный в ответ на реплику «И ты представляешь, тут она мне говорит... а я ей отвечаю...», только вызовет взрыв негодования у вашего партнера. Не говорите партнеру «Успокойся, не волнуйся, все уладится», он этих слов адекватно понять не может. Они его возмущают, ему кажется, что его проблему недооценивают, что его не понимают.

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

#### **Правила эмпатического слушания:**

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

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

3. Необходимо держать паузу. После вашего ответа собеседнику обычно надо помолчать, подумать. Помните, что это время принадлежит ему, – не забивайте его своими дополнительными соображениями, разъяснениями, уточнениями. Пауза необходима человеку для того, чтобы разобраться в своем переживании.

4. Следует помнить, что эмпатическое слушание – не интерпретация скрытых от собеседника тайных мотивов его поведения. Надо только отразить чувство партнера, но не объяснять ему причину возникновения у него этого чувства. Замечания типа «Так это у тебя от того, что ты просто завидуешь своему другу» или «На самом деле тебе хотелось бы, чтобы на тебя все время обращали внимание» не могут вызывать ничего, кроме отторжения и защиты.

5. В тех случаях, когда партнер возбужден, когда беседа складывается таким образом, что он говорит, не закрывая рта, а ваша беседа носит уже достаточно доверительный характер, вовсе не обязательно отвечать развернутыми фразами, достаточно просто поддерживать

партнера междометиями, короткими фразами, кивать головой или же повторять его последние слова.

6. Методику эмпатического слушания имеет смысл применять только в том случае, когда человек сам хочет поделиться какими-то переживаниями. В случае же, когда он задает обычные вопросы («А вы не знаете, что означает...») или же просто не хочет говорить с вами, а обсудить с ним что-то хотели бы именно вы, применение эмпатического слушания просто невозможно.

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

*Перебивание* собеседника во время его сообщения. Большинство людей перебивают друг друга неосознанно. Руководители чаще перебивают подчиненных, а мужчины – женщин. При перебивании нужно постараться тут же восстановить ход мыслей собеседника.

*Поспешные выводы*. Они заставляют собеседника занять оборонительную позицию, что сразу же возводит преграду для конструктивного общения.

*Поспешные возражения*. Часто они возникают при несогласии с высказываниями говорящего. Зачастую человек не слушает, а мысленно формулирует возражение и ждет очереди высказаться. Затем увлекается обоснованием своей точки зрения и не замечает, что собеседник пытался сказать то же самое.

*Непрошенные советы*. Обычно их дают люди, не способные оказывать реальную помощь. Прежде всего нужно установить, чего хочет собеседник: совместно поразмышлять или получить конкретную помощь?

## 1.6. Общение как взаимодействие

Общение как взаимодействие можно рассмотреть с позиций ориентации на контроль и ориентации на понимание.

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

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

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

*Стратегия «контролера»* – стремление заставить партнера принять свой план взаимодействия, навязать свое понимание ситуации, и довольно часто такие люди действительно достигают контроля над взаимодействием.

*Стратегия «понимателя»* – адаптация к партнеру.

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

Отношения между людьми в процессе общения, взаимодействия могут быть различны.

Я и Другой – Мы – если многое связывает.

Я, ОН – если связей мало.

Я, Другой – СВОИ – если улучшаем друг друга и хотим стать ближе.

ЧУЖИЕ – если доставляем друг другу неприятности и хотим отдалиться.

МЫ СВОИ, ОН СВОЙ, ОН ЧУЖОЙ, МЫ ЧУЖИЕ – образуют четыре типа значимых отношений. Когда вы говорите: «Я хотел бы познакомиться с ним поближе» или «Он мне симпатичен», это значит, что вы выбрали отношения ОН СВОЙ.

Известны три координаты значимого отношения: МЫ – ОН, СВОЙ – ЧУЖОЙ, ВЫ – ТЫ, их можно назвать и иначе: «близость – отдаленность», «симпатия – антипатия», «уважение – неуважение», или «дистанция», «валентность», «позиция».

Я и ДРУГОЙ – ВЫ – если он влияет на меня сильнее, чем я на него.

ТЫ – если я влияю на него сильнее, чем он на меня.

МЫ С ВАМИ СВОИ – тот тип отношений, который необходим для гарантии их прочности. Оба открыты влияниям, охотно идут навстречу просьбам и желаниям друг друга, не требуя «стать таким, как я хочу».

Перспективы взаимоотношений существенно зависят от исходной установки на ВЫ или ТЫ, то есть готовности видеть в партнере достоинства (ВЫ) или несовершенства (ТЫ).

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

- 1) заискивать, чтобы другой человек не сердился;
- 2) обвинять, чтобы другой человек считал его сильным;
- 3) рассчитать все так, чтобы избежать угрозы;
- 4) отстраниться настолько, чтобы игнорировать угрозу, вести себя так, как будто ее нет.

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

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

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

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

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

От стиля общения зависит то, как вы реализуете планы и разрешаете конфликты.

## 1.7. Детерминация поведения

Поведение любого человека определяется не только набором личностных качеств, особенностями конкретной ситуации, но и спецификой той социальной среды, в рамках которой реализуется его деловая активность. Выявить динамику процесса детерминации поведения личности позволяет схема (рис. 1).

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

**Я** – это самосознание личности, формирующееся в процессе общения на основе языка и мышления. **Человеческое Я** можно представить как результат выделения индивидом самого себя из окружающей среды, из сообщества других людей.



Рис. 1

**Реальное Я** отражает то, кем на самом деле является данный человек, какие внутренние психологические особенности, желания, мысли, чувства ему присущи. Но далеко не все желания, мысли, чувства человек может проявить внешне в своем поведении, общении с людьми; в случае возникновения противоречия между нормами поведения, принятыми в данном обществе, и желаниями человека, в случае несовпадения мыслей, чувств человека и ожиданий окружающих внешне демонстрируемый образ человека и его поведение могут не совпадать с его реальным Я.

**Я-образ** – это то, как человек стремится выглядеть перед людьми, как он видит себя и показывает себя людям.

Каждый человек как бы формирует свой внешний образ, который «считывается» другими людьми, и на этой основе формируется определенное отношение. Одним из важнейших способов формирования своего внешнего образа является выбор имиджа. *Из чего же складывается имидж человека при первом знакомстве?* Прежде всего это одежда и обувь, а также прическа. Они первыми «сигнализируют» о социальной принадлежности индивида и, следовательно, о том, представляет ли он потенциальную угрозу для окружающих. Огромное значение имеет также манера держаться. Сюда можно отнести осанку, позу, доброжелательное выражение лица, взгляд и т. д. Особенно важное значение имеет походка. Ученые провели эксперимент: сняли на видеокамеру прохожих на улице, а затем попросили уголовников-рециди-

вистов выбрать среди них тех, на кого бы они напали. Большинство опрошенных единодушно указали на одних и тех же лиц. Решающую роль здесь сыграла походка. В список предполагаемых жертв не попали те, у кого чувствуется внутренний стержень, тело не вихляет, походка упругая, стремительная и энергичная.

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

Необходимо постоянно развивать позитивное мышление. Позитивное восприятие действительности означает, что мы должны направить свои усилия на решение стоящих перед нами проблем, а не сетовать по поводу их существования. Победитель «вгрызается» в проблему, тогда как неудачник всячески старается ее обойти, но постоянно на нее наталкивается. Есть только два типа проблем: проблемы, которые мы в состоянии решить, и проблемы, с которыми мы ничего поделать не можем. Какой смысл, например, переживать по поводу своей внешности или своего роста? Позитивное мышление предполагает отказ от бесплодных сетований по поводу надуманных и еще не существующих трудностей. Тем более непродуктивно завидовать другим – лучше радоваться их продвижению и учиться у них, как добиться успеха в своей деятельности.

Базовые психологические установки нашего Я формируются в результате закрепления наиболее часто повторяющихся реакций, положительных или отрицательных, на окружающих.

Возможны четыре вида установок по отношению к окружающим.

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

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

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

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

Редко кто придерживается исключительно одной из этих четырех установок, но одна из них, как правило, доминирует. Поэтому особенно важно, постоянно работая над собой, осознанно и целенаправленно стремиться к укреплению чувства «все в порядке», преодолевать негативное отношение к окружающим и самому себе.

## **1.8. Я-высказывание и реагирование на конфликтное поведение**

В напряженной ситуации, когда человек испытывает сильные чувства, не нравящиеся ему, появляются сложности с их выражением. Самый простой способ решить эту проблему – осознать свои чувства и озвучить их партнеру. Именно этот способ самовыражения и называется «Я-высказывание».

Обычным, к сожалению, способом поведения в конфликтной ситуации является соскальзывание в одну из непродуктивных позиций: либо высказывание прямых негативных оценок (позиция «обвинителя»), либо жалобы (позиция «жертвы»), либо попытки отстраненно-рационально проинтерпретировать поведение собеседника (позиция «компьютера»). Все эти реакции совершенно неконструктивны – конфликтная ситуация сохраняется, у вас остается ощущение собственного бессилия и зависимости от обстоятельств, те же чувства возникают и у вашего партнера. Как правило, все эти способы реагирования сопровождаются негативной оценкой другого: «Ты всегда ведешь себя так, что мне от этого только хуже», «Ты никогда не говоришь мне ничего хорошего, только ругаешься» и т. д. При этом ответственность за неразрешимость конфликтной ситуации, за ваши переживания по этому поводу перекладывается на вашего собеседника, а существующая в этой связи собственная проблема не осознается.

В то же время называние своих чувств означает фактически формулирование своей собственной проблемы: «Извини, но я испытываю такое раздражение, когда ты говоришь это...», «Когда я слышу твои слова, я просто не знаю, что сказать, потому что я в полной растерянности». При такой постановке вопроса само собой происходит осознание собственной проблемы: это моя проблема, что я раздражен, это мое чувство, и никто, кроме меня, не может понять, почему именно это чувство возникло у меня в этой ситуации. Важно понимать, что Я-высказывание конструктивно изменяет не только ваше собственное отношение к конфликтной ситуации, но и отношение вашего собеседника к ней. Человек всегда чувствует, что его обвиняют, независимо от того, делается это с позиции «обвинителя», с позиции «жертвы» или «компьютера».

В то же время ваше искреннее свободное называние своих чувств с позиции осознания собственной ответственности за то, что происходит с вами, не может никого обидеть и вызвать агрессию, поэтому напряжение ситуации спадает. Итак, Я-высказывание – это способ вербального выражения чувств, возникающих в напряженных ситуациях; конструктивная альтернатива Ты-высказываниям, которые традиционно применяются для решения конфликта через высказывание негативной оценки в адрес другого (таким образом, ответственность за ситуацию перекладывается на этого другого); способ обозначения проблемы для себя и при этом осознания своей собственной ответственности за ее решение.



## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.