

**Областное бюджетное профессиональное образовательное учреждение  
«Курский электромеханический техникум»  
(ОБПОУ «КЭМТ»)**

**КУРС ЛЕКЦИЙ**

по учебной дисциплине ОГСЭ.03 Психология общения

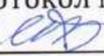
для студентов специальности:

13.02.11 Техническая эксплуатация и обслуживание

электрического и электромеханического оборудования (по отраслям)

**РАЗРАБОТЧИК:**  
**ГОРЕЛОВА**  
Ирина Анатольевна,  
преподаватель  
ОБПОУ «КЭМТ»,

2018

РАССМОТРЕНЫ  
на заседании предметной  
(цикловой) комиссии  
преподавателей  
социально-экономических дисциплин  
Протокол № 1 от 31 августа 2018 г.  
 И.А. Горелова  
31 августа 2018 г.

### **КУРС ЛЕКЦИЙ**

по учебной дисциплине ОГСЭ.03 Психология общения

для студентов специальности:  
13.02.11 Техническая эксплуатация и обслуживание  
электрического и электромеханического оборудования (по отраслям)

Разработчик: Горелова Ирина Анатольевна, преподаватель ОБПОУ  
«Курский электромеханический техникум», высшей квалификационной  
категории.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Курс лекций .....	4
Литература .....	96

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Данный курс лекций представляет материалы для самостоятельного освоения теоретического курса учебной дисциплины ОГСЭ.03 Психология общения. Они предназначены для ознакомления с основными вопросами психологии общения.

Освоение содержания учебного материала позволит студентам:

- расширить и систематизировать знания по учебной дисциплине ОГСЭ.03 Психология общения;
- познакомиться с основными понятиями и категориями общения, его целями, функциями, видами, уровнями и сторонами;
- определить взаимосвязь общения и деятельности; роли и ролевые ожидания;
- рассмотреть виды социальных взаимодействий и механизмы взаимопонимания в общении;
- выявить этические принципы общения;
- изучить техники и приемы общения, правила слушания, ведения беседы, убеждения;
- рассмотреть источники, причины, виды и способы разрешения конфликтов;
- овладеть умениями применять техники и приемы эффективного общения в профессиональной деятельности и использовать приемы саморегуляции поведения в процессе межличностного общения.

Содержание материалов разбито на темы. Каждая тема включает в себя содержание учебного материала, теоретическую часть, вопросы и задания для самоконтроля.

## **Раздел 1. Общение – основа человеческого бытия.**

### **Тема 1.1. Общение как восприятие людьми друг друга (перцептивная сторона общения).**

#### **Содержание учебного материала:**

1. Классификация общения.
2. Виды, функции общения.
3. Понятие социальной перцепции.
4. Психологические механизмы восприятия.
5. Факторы, оказывающие влияние на восприятие.

Психология исследует закономерности человеческого поведения и деятельности, обусловленные фактом включения людей в реальные социальные группы. И первый эмпирический факт, с которым имеет дело социальная психология, — это факт общения и взаимодействия людей.

Содержание понятия «общение» раскрывается в двух взаимосвязанных аспектах, — это как две стороны одной медали:

- как процесс, не направленный на изменение психологического состояния партнера;

— как процесс, направленный на изменение психологического состояния партнера.

В первом случае общение— это сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности. Он включает в себя обмен информацией/ выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание партнера.

Во втором случае общение — это осуществляемое знаковыми средствами взаимодействие субъектов, вызванное потребностями совместной деятельности и направленное на значимое изменение в состоянии, поведении и личностно-смысловых образованиях партнера.

В самом общем виде общение выступает как форма и способ существования социума. Социальный смысл общения — передача форм культуры и социального опыта.

Специфика общения состоит в том, что в его процессе субъективный мир одного человека раскрывается для другого. В общении человек самоопределяется и само предъясняется в многообразии своих индивидуальных психологических особенностей.

Общение рассматривается как форма деятельности, осуществляемая между людьми и приводящая или не приводящая к возникновению психического контакта. Психический контакт обеспечивает в общении взаимный обмен эмоциями и характеризует общение как двустороннюю деятельность, взаимную связь людей.

Общение — сложный и многогранный процесс, выступающий как: взаимодействие людей; вид самостоятельной человеческой деятельности; атрибут других видов человеческой деятельности; информационный процесс; отношение людей друг к другу; взаимовлияние людей; взаимное переживание; взаимное понимание.

Общение выступает как социальный и личностно-ориентированный процесс, в котором реализуются не только личностные отношения, но и установки на социальные нормы. Вместе с тем, общение — это и социальный процесс, через который общество влияет на индивида. Справедливо рассматривать общение и как условие любой деятельности человека. Выступая важнейшей социальной потребностью, без реализации которой замедляется, а иногда и прекращается формирование личности, общение как диалектический процесс представляет собой единство двух противоположных тенденций: к кооперации, сотрудничеству и интеграции; к конкуренции, борьбе и дифференциации.

Существует несколько иная трактовка понятия «общение», которое представляется «формой деятельности, осуществляемой между людьми как равными партнерами и приводящей к возникновению психического контакта», «взаимодействием равноправных субъектов»

Здесь можно говорить о некотором сужении понимания общения. Во-первых, партнеры по общению могут быть равными и неравными, свободными по отношению друг к другу и зависимыми один от другого. Общаются друг с другом начальник и подчиненный, друзья, товарищи и приятели, недоброжелатели и враги, совершенно незнакомые между собой попутчики в общественном транспорте и т.д. Во-вторых, общение может приводить к возникновению психического контакта, а может и не приводить к таковому. В-третьих, общение — не просто форма деятельности, но и сама по себе деятельность.

Общение характеризуется прежде всего содержанием, которое может быть различным: передача информации или обмен ею; восприятие друг друга; взаимооценка партнеров.

Общение — процесс полифункциональный. Существуют разные подходы к выделению его функций. Представляется, что интегрировать их оказывается возможным, если исходить из критерия целеполагания. В таком случае можно выделить следующие функции общения.

Контактная функция — установление контакта как состояния обоюдной готовности к приему и передаче сообщения и к поддержанию взаимосвязи в виде постоянной взаимной ориентированности.

Информационная функция — обмен сообщениями, прием и передача сведений в ответ на запрос, обмен мнениями, замыслами, решениями и пр.

Побудительная функция — стимуляция активности партнера для выполнения определенных действий.

Координационная функция — взаимное ориентирование и согласование действий при организации совместной деятельности.

Функция понимания — адекватное взаимное восприятие и понимание смысла сообщений, а также намерений, установок, переживаний, психических состояний и пр.

Эмотивная функция — возбуждение в партнере необходимых эмоциональных переживаний, а также изменение с его помощью своих переживаний и состояний.

Функция установления отношений — осознание и фиксация своего места в системе ролевых, статусных, деловых и прочих связей социума, в котором действует индивид.

Функция управления — изменение состояния, моделей поведения партнера, в том числе его намерений, установок, мнений, решений, представлений, потребностей, действий и пр.

Близкая к приведенной выше классификация выделяет некоторые другие функции.

Инструментальная функция — общение как социальный механизм передачи информации и управления определенными действиями в связи с информацией.

Синдикативная функция — средство объединения людей.

Функция самовыражения — средство раскрытия своей психологической сущности.

Трансляционная функция — передача конкретных способов деятельности, оценок и т.п.

Экспрессивная функция — взаимопонимание переживаний и эмоциональных состояний.

Функция социального контроля — регламентация поведения и деятельности.

Функция социализации — формирование навыков взаимодействия в обществе в соответствии с принятыми нормами и правилами.

Общение характеризуется также своими внешней и внутренней сторонами, стилем и средствами взаимодействия. Внешняя сторона общения выражается: коммуникативной активностью; интенсивностью действий; инициативностью; мастерством и др.

Внутренняя сторона общения отражает: субъективное восприятие взаимодействия; реакции на реальный или ожидаемый контакт, мотивы и цели, с которыми субъект вступает в общение, и т.п.

Стиль и манеры общения отражают индивидуально-типологические особенности взаимодействия людей. Стили можно охарактеризовать как: творчески-продуктивный; дружеский; подавляющий; дистанционный: интимный, личный, социальный, публичный; популистский; заигрывающий; требовательный; деловой; позиционный; спокойный; властный; вкрадчивый; взволнованный; сдержанный; беспокойный; неуверенный; скованный и др.

Стиль и манеры общения непосредственно влияют на эмоциональную атмосферу взаимодействия и выбор его средств. Средства общения делятся на пять основных групп: лингвистические: речевые; визуально-кинестетические: взгляд, жесты, мимика, пантомимика; паралингвистические: качественные характеристики голоса, интонации и т.п.; экспресс-лингвистические: паузы, смех, плач, темп речи; пространственно-временные: дистанция, время, место, ситуация и т.п.

Взаимодействие в общении представляет собой систематическое устойчивое выполнение действий, которые направлены на то, чтобы вызвать ответную реакцию партнера, причем вызванная реакция, в свою очередь, порождает реакцию воздействующего.

Взаимодействие— это процесс, который складывается из: физического контакта; перемещения в пространстве; совместного группового или массового действия; духовного вербального контакта; невербального информационного контакта.

Взаимодействия бывают: внутриличностные; межличностные; личностно-групповые; личностно-массовые; межгрупповые; массово-групповые.

В структуру взаимодействия входят: субъекты взаимодействия; взаимная связь субъектов общения; взаимное воздействие субъектов; взаимные изменения субъектов общения.

В общении и через общение формируется социально-психологическая общность — МЫ, которая открывает социальный простор для влияния на чувства и действия людей.

В социально-психологическом плане понятием «общность» характеризуют совокупность людей, способных к общению друг с другом и испытывающих потребность в совместных действиях.

Понятие «общность» многозначно: социальная группа, имеющая общий предмет внимания и переживания; объединение людей на основе совпадения культурных интересов -объединение людей, имеющих устойчивые социальные признаки.

Общность может выполнять следующие функции: закреплять групповые особенности; обособлять одну группу от другой; выражать и утверждать специфические групповые интересы и ценностные ориентации.

Общность служит средством внутригрупповой солидарности, спаянности и взаимопонимания, направленных против центробежных тенденций, ведущих к разрушению общности.

Условием консолидации общности является совпадение групповых интересов, целей, ценностей, а также признание факта принадлежности к данной группе, ощущение своей личной причастности к деятельности группы. Эффект общности зависит от того, в какой мере ее интересы созвучны интересам входящих в эту общность людей.

Общность обычно проявляется в: идентификации людей друг с другом или с кем-либо; согласованности действий, мыслей, чувств людей, входящих в данную общность; взаимопонимании; симпатии и эмпатии; кооперации деятельности.

Итак, общность — это характеристика состояния социальной группы как совокупного субъекта общения.

Общение порождает ряд уникальных социально-психологических механизмов, посредством которых формируется социальная психика.

Заражение — это особый способ воздействия, определенным образом объединяющий большие группы людей. Феномен заражения имеет многообразные проявления, напри танцев, спортивного азарта, ситуаций паники, религиозного экстаза и пр.

Заражение — это бессознательная, спонтанная форма включения личности в определенные психические состояния, а также сопереживание общего психического состояния большой группой людей одновременно.

Заражение осуществляется передачей психического настроения, обладающего сильным эмоциональным зарядом, накалом чувств и страстей. Основа возникновения заражения — эмоциональное воздействие в условиях непосредственного контакта.

Источником заражения является носитель эмоционального заряда — индуктор. Он передает этот заряд, который затем многократно усиливается в каналах взаимодействия. Возникает психический фон заражения. Он находится в прямой зависимости от численности аудитории и степени установочного накала индуктора. Поскольку это эмоциональное состояние возникает в массе, действует механизм многократного взаимного усиления эмоциональных воздействий общающихся людей. Индивид здесь не испытывает организованного преднамеренного давления, но просто бессознательно усваивает образцы чьего-то поведения, лишь подчиняясь ему. Эффект имеет место прежде всего в неорганизованной общности, чаще всего в толпе, которая сама по себе выступает своеобразным ускорителем, как бы «разгоняя» определенное эмоциональное состояние. Функции заражения: усиление групповой сплоченности, если такая сплоченность уже есть, и компенсация недостаточной сплоченности.

Внушение — это целенаправленное, неаргументированное воздействие одного человека на другого или на группу. При внушении информация воспринимается некритически. Предполагается, что человек, принимающий информацию через механизм внушения, не способен на ее критическую оценку. Внушение — это социально-психологический механизм общения, ориентированный на формирование общего психического состояния и побуждений к индивидуальным или массовым действиям. Как активное и персонифицированное воздействие одного субъекта на другой, внушение осуществляется в основном вербальными действиями. Оно адресовано не логическому мышлению, а эмоциональной готовности человека получить установку к действию. Наиболее эффективно внушение действует на людей, для которых характерно доминирование ситуативного психического настроения, а также состояние неуверенности в себе.

К основным условиям эффективности внушения относят: — авторитетность источника информации; доверие к нему; отсутствие сопротивления к внушающему воздействию.

Подмечено, что легче всего поддаются внушению дети, а также люди утомленные, ослабленные физически. Особенно большое значение имеет «эффект доверия» к источнику информации. Авторитет внушающего выполняет функцию так называемой косвенной аргументации, своего рода компенсатора отсутствующей прямой аргументации, что и является специфической чертой внушения.

Психологи стремятся установить различие между внушением и заражением, исходя из следующих соображений: при заражении осуществляется сопереживание большой массой людей общего психического состояния. Внушение же не предполагает и не предлагает такого равенства в сопереживании идентичных эмоций: внушающий (суггестор) не подвержен здесь тому же состоянию, что и внушаемый (суггерент); процесс внушения имеет одностороннюю направленность: это не спонтанная тонизация состояния группы, а персонифицированное, активное воздействие одного человека на другого или на группу; внушение, как правило, носит вербальный характер, тогда как при заражении, кроме речевого воздействия, используются и другие средства — восклицания, ритмы и др.

Убеждение — это социально-психологический механизм общения, процесс и результат программно-целевого воздействия. При убеждении некоторая информация превращается в систему установок и принципов личности. Убеждение достигается социально-психологическим воздействием на личность. Убеждение — это также и система логических доказательств, ориентированных на критически настроенную личность. Условием убеждающего воздействия является заинтересованность человека, которому адресовано воздействие. Заинтересованность — это стремление получить определенную информацию и потребность осмыслить что-либо. Убеждение как процесс предполагает воздействие и на рациональную, и на эмоциональную сферы личности. Это, активное взаимодействие, перерастающее в дискуссию.

Условия эффективности убеждающего воздействия: содержание и форма убеждения отвечают уровню возрастного развития личности; убеждение строится с учетом индивидуальных особенностей адресата; убеждение является последовательным и доказательным; убеждение содержит как

обобщающие положения (принципы и правила), так и конкретные факты или примеры; убеждение опирается на разум убеждаемого, его опыт и знания; убеждающий сам глубоко верит в то, в чем убеждает. Процесс убеждения — это психотехническая система рассуждений и доказательств, а также эмоциональных средств, действующих заразительно на убеждаемого. Убеждение ориентировано на формирование сознательной деятельности убеждаемого.

Различие между убеждением и внушением состоит в том, что внушение не нуждается в доказательстве и логике. Убеждение рассчитано на то, что человек, принимающий информацию, согласится с ней. При этом принимающий информацию вывод делает самостоятельно.

При внушении достигается не согласие, а просто принятие информации, основанное на готовом выводе. Убеждение представляет собой преимущественно интеллектуальное, а внушение — преимущественно эмоционально-волевое воздействие.

Подражание — это социально-психологический механизм общения, обеспечивающий воспроизводство одним человеком определенных образцов поведения (манер, действий, поступков), которые имеют некую эмоциональную окраску. Теоретическую концепцию механизма подражания разработал Г. Тард. В общих чертах она сводится к следующему.

Подражание — это фундаментальный принцип развития и существования общества, именно в результате подражания возникают групповые нормы и ценности. Подражание выступает как частный случай более общего «мирового закона повторения». В животном мире этот закон реализуется через наследственность, в человеческом обществе — через подражание. Оно выступает источником прогресса: периодически в обществе совершаются изобретения, которым подражают массы.

Различают несколько видов подражания: логическое и внелогическое; внутреннее и внешнее; подражание-мода и подражание-обычай. формулированы некоторые законы подражания. В частности: подражание идет от внутреннего к внешнему, т.е. внутренние образцы вызывают подражание раньше, чем внешние; низшие по социальной лестнице подражают высшим.

Установлены три способа подражания: когда посредством наблюдения модели возникают новые реакции; когда наблюдение за награждением или наказанием модели усиливает или ослабляет

сдерживаемое поведение; когда наблюдение модели способствует актуализации образцов поведения, ранее известных наблюдающему.

Частным случаем подражания выступает мода. мода — это специфическая и весьма динамическая форма стандартизированного массового поведения, возникающая чаще всего стихийно под влиянием доминирующих в обществе настроений и быстро меняющихся увлечений.

мода — это и социальная санкция поведения, вкусов и системы ценностных ориентации, это и средство социально-психологической компенсации неудовлетворенности.

мода выполняет следующие функции: коммуникативную (общения); интерактивную (согласования, взаимодействия); компенсаторную (психологической защиты индивида).

Проблему соотношения общения, деятельности и поведения рассматривают с различных точек зрения" многие социальные психологи.

В одной из концепций (Э. Дюркгейм) представлена тенденция противопоставления общения и деятельности. В ней упор делался на то, что общество достаточно жестко рассматривалось как совокупность форм общения, и сам общественный процесс сводился лишь к процессу духовного речевого общения. При таком подходе индивид представлялся как общающееся, а не практически действующее существо.

Другая концепция, полная противоположность первой, утверждает идею единства общения и деятельности. Эта точка зрения опирается на понимание того факта, что общение представляет собой реальности человеческих отношений, что любые формы общения буквально вплетены в специфические формы совместной деятельности. Люди общаются не просто в процессе некоторой деятельности, а как бы в ней самой и по поводу нее. Причем общается всегда человек, пребывающий в совместной с другими людьми деятельности, и таким образом формируется общность индивидов, выполняющих совместную работу.

Характер единства общения и деятельности тоже понимается по-разному: как параллельно существующие взаимосвязанные процессы; как две стороны социального бытия человека, его образа жизни; как определенная сторона деятельности, как ее элемент, а сама деятельность рассматривается как условие общения; как особый вид деятельности в двух ее разновидностях: как коммуникативная деятельность, или

деятельность общения, выступающая самостоятельно; как речевая деятельность.

По-видимому, перечень представлений о единстве общения и деятельности можно было бы продолжить.

Сейчас распространено представление о том, что посредством общения деятельность организуется и обогащается. Построение плана совместной деятельности требует от каждого человека оптимального понимания целей, задач, уяснения специфики объекта и возможностей участников. Включение общения в этот процесс позволяет согласовать или рассогласовать деятельность индивидуальных участников воздействием, в котором и проявляется обратное влияние общения на деятельность.

Отдавая должное рассмотренным точкам зрения на соотношение деятельности и общения, нельзя не видеть ограниченности этих представлений (либо единство общения и деятельности, либо их противоположность). Остается в стороне тот очевидный факт, что общение происходит не только по поводу какой-нибудь совместной деятельности, но еще и в определенной, вполне конкретной форме.

Любая деятельность - это и содержание (что именно делается), и форма (как именно это делается), поэтому правильнее, с точки зрения соответствия реалиям бытия, говорить об органично-целостном, неразрывном единстве деятельности, поведения и общения. Общение само по себе неизбежно характеризуется формой, т.е. своей поведенческой стороной. Контакт партнеров по общению, то, как происходит этот контакт, — это вопрос поведения в рамках данного общения. Такова авторская точка зрения на вопрос о соотношении общения, деятельности и поведения, и можно предположить, что поле эффективности этой точки зрения достаточно широко.

Социальная перцепция — это восприятие, понимание и оценка людьми социальных объектов, прежде всего самих себя, других людей, социальных групп. Термин ввел американский психолог Дж. Брунер для обозначения факта социальной обусловленности восприятия, его зависимости не только от характеристик объекта, но и от прошлого опыта субъекта, его целей, намерений, от значимости ситуаций. В настоящее время под социальной перцепцией понимают целостное восприятие субъектом как предметов материального мира, так и социальных объектов.

Перцептивная сторона общения включает в себя процесс формирования образа другого человека, что достигается «прочтением» за физическими характеристиками партнера его психологических свойств и особенностей поведения. Социальными психологами установлено, что восприятие социальных объектов качественно отличается от восприятия материального мира. Это происходит потому, что, во-первых, социальный объект не пассивен и не безразличен по отношению к воспринимающему субъекту. Воздействуя на субъект восприятия, воспринимаемый человек стремится трансформировать представление о себе в благоприятную для своих целей сторону. Во-вторых, внимание субъекта социальной перцепции сосредоточено прежде всего не на моментах порождения образа как результата отражения воспринимаемой реальности, а на смысловых и оценочных интерпретациях воспринимаемого объекта, в том числе причинных. В-третьих, восприятие социальных субъектов характеризуется большей слитностью познавательных компонентов с эмоциональными (аффективными), большей зависимостью от мотивационно-смысловой структуры деятельности воспринимающего субъекта. В структуре любого перцептивного акта выделяются его объект и субъект, его процесс и результат, и в рамках социальной психологии актуально уточнение роли социальной перцепции в регуляции поведения и деятельности индивида с социальными объектами и уточнение характеристик субъекта и объекта восприятия.

В процессе общения должно присутствовать взаимопонимание его участников. Само взаимопонимание может быть истолковано поразному: как понимание целей, мотивов, установок партнера по взаимодействию или как принятие, разделение этих целей, мотивов, установок. Однако в обоих случаях большое значение имеет то, как партнер по общению воспринимается другим партнером, т.е. процесс восприятия одного человека другим выступает как обязательная составная часть общения. Эта сторона общения и называется перцептивной. Восприятие человеком человека называют еще социальной перцепцией. В полном объеме она достаточно сложна и включает в себя различные варианты восприятия как субъекта, так и объекта общения.

Когда субъектом восприятия выступает индивид, то он может воспринимать: другого индивида, не принадлежащего к какой-либо группе;

— другого индивида, принадлежащего к своей группе; другого индивида, принадлежащего к чужой группе; свою собственную группу; чужую группу.

Когда субъектом восприятия выступает группа, то она может воспринимать: своего собственного члена; свою собственную группу; другого индивида, принадлежащего к чужой группе; другого индивида, не принадлежащего к какой-либо группе; чужую группу.

В рамках социальной перцепции наибольший интерес представляют вопросы о том, как: формируются нормативы и эталоны социальной перцепции; выглядит структурная типология межличностного и межгруппового восприятия; воспринимается статус индивида в группе; обеспечивается точность и адекватность взаимного восприятия людьми; «работают» закономерности и эффекты межгруппового восприятия и др.

В социальной психологии нередко говорят не просто о социальном восприятии одного субъекта общения другим, но о познании другого. Это более широкое понимание связано с восприятием физических и поведенческих характеристик другого человека, а также взаимоотношений субъектов общения.

Представление о другом человеке тесно связано с уровнем собственного самосознания. Связь эта двоякая: многообразие представлений о самом себе определяет и многообразие представлений о другом человеке, но чем более полно раскрывается этот другой, тем более полным становится и представление о самом себе.

Общаясь, люди формируют представление о себе через представление о другом, — как правило, это происходит в условиях достаточно широкой совместной социальной деятельности. Значит, в процесс социального восприятия включены как минимум два человека, каждый из которых — активный субъект общения. При выработке стратегии взаимодействия им приходится, следовательно, принимать в расчет не только потребности, мотивы, установки друг друга, но и то, как эти мотивы и потребности понимаются в процессе общения противоположной стороной.

Взаимопонимание является весьма важной стороной межличностного восприятия с его основными достаточно хорошо изученными механизмами.

Идентификация — это способ понимания другого человека через осознанное или бессознательное уподобление его самому себе или

самого себя ему. Этот механизм реализуется в двух направлениях: рациональном через рассуждение и эмоциональном через способность сопереживать, сочувствовать, эмпатировать. Результаты могут быть двойными: собственно идентификация с другим, отождествление через одинаковое с ним поведение и деидентификация через понимание, принятие, даже сочувствие и сопереживание, но автономное по отношению к другому человеку свое поведение.

Стереотипизация — это классификация форм поведения и интерпретация их причин путем отнесения к уже известным или кажущимся известными явлениям, социальным стереотипам.

Рефлексия — это осмысление субъектом того, какими средствами, с какой целью и с каким результатом он произвел то или иное впечатление на партнера по общению, осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению. Это происходит через взаимное перекрестное воспроизведение внутренних миров друг друга («я понимаю, что он понимает, что я понимаю, и он понимает, что я понимаю, что он понимает»).

Обратная связь — это получение адресантом информации о том, какое воздействие он оказал на другого человека, и корректировка на этой основе дальнейшей стратегии общения.

Известно, что каждый из участников общения, оценивая другого, стремится построить определенную систему интерпретации его поведения, в том числе причин этого поведения. Для такой интерпретации не обязательно знать причины этого поведения. В обыденной жизни люди сплошь и рядом не знают действительных причин того или иного поведения другого человека или знают их явно недостаточно. Люди просто приписывают друг другу эти причины (в юриспруденции — факт и комментарий).

Приписывание осуществляется на основе либо сходства поведения воспринимаемого лица с каким-то другим образцом, имевшимся в прошлом опыте субъекта восприятия, либо анализа собственных мотивов, предполагаемых в аналогичной ситуации. В последнем случае будут действовать механизмы переноса или идентификации.

Важно иметь в виду, что феномен приписывания возникает, как правило, в условиях дефицита информации. Мера и степень приписывания в процессе межличностного восприятия зависят от двух факторов: от степени уникальности или типичности поступка; от степени социальной желательности или нежелательности поступка.

Типичное поведение есть поведение, предписанное ролевыми образцами, и поэтому оно легче поддается однозначной интерпретации.

Уникальное поведение, напротив, допускает много различных интерпретаций и, следовательно, дает простор приписыванию его причин и характеристик.

Под социально желательным понимается поведение, соответствующее социальным и культурным нормам и, стало быть, сравнительно легко и однозначно объясняемое.

При социально не желаемом поведении нормы нарушаются, а диапазон возможных объяснений расширяется.

Характер приписывания зависит от того, выступает ли субъект восприятия сам участником события или он лишь его наблюдатель. Можно выделить три вида приписывания:

- 1) личностное: причина приписывается лично совершающему поступок;
- 2) объектное: причина приписывается тому объекту, на который направлено действие;
- 3) обстоятельственное: причина приписывается обстоятельствам.

Социальными психологами подмечено, что процесс восприятия определяется личностными особенностями субъекта восприятия: одни люди склонны в большей мере фиксировать физические черты, и тогда сфера приписывания значительно сокращается; другие люди воспринимают преимущественно психологические характеристики окружающих, и тогда открывается широкий простор для приписывания.

Выявлена зависимость приписываемых характеристик от предшествующей оценки объектов восприятия — позитивной, негативной или нейтральной. Механизм подобной интерпретации довольно прост — это проявление здравого смысла «человека с улицы» с наивной психологией, когда плохой человек воспринимается как обладающий плохими чертами, а хороший человек — как обладающий хорошими чертами.

Имеет место и контрастное представление, когда плохому человеку приписываются отрицательные черты, а сам воспринимающий оценивает себя по контрасту как носителя самых положительных черт.

Сказанное позволяет сделать вывод о важной роли установки в процессе восприятия человека человеком. Особенно значительна эта роль при формировании первого впечатления о незнакомом человеке. Хорошо известны следующие эффекты восприятия людьми друг друга.

Эффект Барнума — склонность людей принимать за чистую монету описание или общие оценки своей личности, если они преподносятся в научном, магическом или ритуальном контексте.

Эффект бумеранга состоит в том, что при некоторых воздействиях источника и формации на аудиторию или на отдельных лиц получается результат, обратный ожидаемому. Эффект возникает при условии того, что: подорвано доверие к источнику информации; передаваемая информация не соответствует изменившимся условиям; субъект, передающий информацию, вызывает неприязнь у воспринимающих эту информацию.

Эффект первого впечатления выражается в том, что очень часто при оценке человека или черт его характера придается наибольшее значение первому впечатлению, при этом все последующие сведения о человеке, противоречащие созданному образу, отбрасываются как случайные и нехарактерные.

Эффект края — в социальной психологии имеется в виду, что из предъявляемых субъекту для восприятия сигналов те, что находятся в начале и в конце, запоминаются быстрее, чем находящиеся в середине.

Эффект ореола — распространение общего оценочного впечатления о человеке на восприятие его поступков и личностных качеств. Информация, получаемая о человеке, накладывается на тот его образ, который был уже создан ранее. Этот образ и выполняет роль ореола, мешающего видеть действительные черты и проявления объекта восприятия.

Эффект ореола выступает в двух формах;

1) позитивная оценочная пристрастность — ореол положительный. Означает, что если первое впечатление о человеке в целом благоприятно, то далее все его поведение, черты и поступки начинают оцениваться в положительную сторону, выделяются и преувеличиваются только положительные моменты, а негативные либо недооцениваются, либо не замечаются;

2) негативная оценочная пристрастность - ореол отрицательный. Означает, что если общее первое впечатление о человеке оказалось отрицательным, то даже положительные его качества и поступки позднее либо не замечаются, либо недооцениваются.

Экспериментами установлено, что эффект ореола наиболее очевидно проявляется тогда, когда воспринимающий имеет

минимальную информацию об объекте восприятия или когда суждения касаются моральных качеств.

Эффект первичности в социальной психологии означает важность определенного порядка поступления информации о человеке для формирования представления о нем. При этом эффект первичности срабатывает тогда, когда воспринимается незнакомый человек.

Эффект новизны в ситуациях восприятия знакомого человека заключается в том, что последняя, т.е. более новая информация оказывается и самой значимой.

Эффект стереотипизации отражает тенденцию формировать некий устойчивый образ какого-либо явления или человека. Этим устойчивым образом пользуются как клише, шаблоном при восприятии одного человека другим.

Обычно стереотип возникает на основе достаточно скудного прошлого опыта, при стремлении делать выводы на базе ограниченной информации. Иначе говоря, проявляется тенденция извлекать смысл из предшествующего опыта и строить заключения по сходству с этим предшествующим опытом, не обращая внимания на его ограниченность. Очень часто стереотип возникает относительно групповой принадлежности человека, скажем, к определенной профессии. Тогда ярко выраженные профессиональные черты у встреченных в прошлом представителей этой профессии рассматриваются как черты, присущие всякому ее представителю.

Понятно, что стереотипизация значительно упрощает процесс познания другого человека, особенно когда стереотип не несет в себе оценочной нагрузки и когда у человека не происходит сдвига в восприятии в сторону эмоционального принятия или неприятия. Тогда просто остается упрощенный подход в восприятии другого человека, и результат этого, хотя и не слишком близок к оригиналу, все же необходим, так как сокращает процесс познания.

С другой стороны, стереотипизация приводит к возникновению предубеждения, тогда она может нанести серьезный ущерб не только общению людей, но и их взаимоотношениям.

При восприятии физических объектов мы можем проверить точность такого восприятия, сопоставляя его результаты с объективной фиксацией, измерением некоторых качеств и свойств объектов. В случае познания человека впечатление, полученное о нем другим субъектом, не

с чем сравнить, так как отсутствуют методики прямой регистрации многочисленных личностных качеств человека.

Понятно, что определенную помощь могут в таком случае оказать различные личностные тесты. Тем не менее не существует тестов для выявления и измерения всех характеристик человека, да и тесты нельзя рассматривать как единственный инструмент исследования личности, поскольку им присущи те или иные ограничения.

Ограниченность тестов порождена тем, что в них фиксируется и измеряется заданное экспериментатором, а не то, что есть на самом деле. Всякое сопоставление, которое можно сделать с помощью тестов, — это всегда сопоставление с данными третьих лиц. Аналогичная проблема имеет место и в том случае, когда используют метод экспертных оценок, они также не исключают элементов субъективности.

К помехам, стоящим на пути межличностной перцепции, относятся все ее механизмы и эффекты, о которых речь шла выше. На точность межличностного восприятия в целом влияют четыре группы факторов:

- 1) переменные, при помощи которых субъект восприятия описывает самого себя;
- 2) переменные, при помощи которых субъект восприятия описывает ранее знакомые ему личности;
- 3) отношения между субъектом и объектом восприятия;
- 4) ситуационный контекст, в котором осуществляется процесс межличностной перцепции.

Соотнося между собой эти четыре группы факторов, можно по крайней мере определить, в какую сторону будет смещаться восприятие в каждом конкретном случае.

#### **Вопросы и задания для самоконтроля:**

1. Что такое общение?
2. Какие вы знаете средства общения?
3. Проанализируйте роль каждого из средств общения.
4. Охарактеризуйте коммуникативную, перцептивную, интерактивную стороны общения.
5. Дайте характеристику духовному общению.
6. В каких ситуациях складывается деловое общение?
7. Чем отличается примитивный стиль общения от формально-ролевого?
8. Охарактеризуйте светский стиль общения.

## **Тема 1.2. Общение как обмен информацией (коммуникативная сторона общения).**

### **Содержание учебного материала:**

1. Основные элементы коммуникации.
2. Вербальная коммуникация.
3. Невербальная коммуникация.
4. Коммуникативные барьеры.
5. Методы развития коммуникативных способностей.

Коммуникативная сторона общения связана с выявлением специфики информационного обмена между людьми как активными субъектами. Такое общение реализуется с учетом отношений между людьми, их установок, целей и намерений. Это приводит не просто к движению информации, но и к уточнению, обогащению знаний, сведений и мнений, которыми обмениваются люди!

Основные структурные компоненты общения как коммуникативной (деятельности следующие: субъект общения: человек, который отправляет в адрес другого человека коммуникат (информацию); объект общения: партнер по общению, в адрес которого отправляется коммуникат; предмет общения: то, что сообщается — содержательная часть коммуниката; потребность в общении: стремление человека к познанию и оценки других людей, а через них и с их помощью — к самопознанию и самооценке; мотивы общения: то, ради чего предпринимается общение; действия общения: единицы коммуникативной активности, целостный акт, адресованный другому человеку; задачи, общения: та цель, на достижение которой направлены различные действия в процессе общения; средства общения: те операции, с помощью которых осуществляются действия общения; продукт общения: образования материального и духовного характера, как итог общения.

Реальной единицей коммуникативной деятельности выступает диалог, а элементарными единицами диалога — действия высказывания и слушания.

Общение одного субъекта с другим рассматривается как межличностный уровень коммуникативной деятельности, общение субъекта с группой — как личностно-групповой, общение субъекта с массой как личностно-массовый. Принято считать основными коммуникативными следующие формы общения.

Монологическая — преобладание высказывания одной личности - субъекта и слушание другой Личности-субъекта общения.

Диалогическая — субъекты общения взаимно активны в высказываниях и слушании.

Полилогическая — многостороннее общение, которое чаще всего носит характер своеобразной борьбы за овладение коммуникативной инициативой и полно стремления максимально эффективно ее реализовать.

Каждый акт общения предполагает, помимо наличия его участников, определенную цель общения, нормы общения, ситуацию, в которой происходит общение. И каждый акт общения — это цепь взаимосвязанных коммуникативных действий:

- вход субъекта общения в коммуникативную ситуацию;
- оценка субъектом общения характера коммуникативной ситуации: благоприятная или неблагоприятная;
- ориентация в коммуникативной ситуации;
- постановка коммуникативной задачи с учетом особенностей ситуации общения;
- оценка эмоционально-психологического состояния партнера;
- оценка степени готовности партнера к вступлению во взаимодействие;
- выработка подхода к партнеру по взаимодействию;
- пристройка к партнеру по взаимодействию;
- самонастройка субъекта общения на эмоционально-психологическое состояние партнера;
- привлечение внимания партнера;
- выведение эмоционально-психологических состояний партнера на уровень психологически ресурсного состояния;
- коммуникативное воздействие субъекта общения на партнера;
- оценка субъектом общения реакции партнера;
- стимулирование ответного хода партнера;
- ответный ход партнера по общению.

В ходе коммуникации инициатива общения может принадлежать либо одному из партнеров, либо им обоим. Важная характеристика коммуникативного процесса — „намерение его участников повлиять друг на друга, обеспечить свою идеальную представленность в другом, т.е. осуществить персонализацию. Необходимые условия для этого — не

просто использование единого языка, но и одинаковое понимание ситуации общения.

*Вербальная коммуникация для человека является основным и универсальным способом общения.*

Вербальные коммуникации - это устные и письменные сообщения. По данным А. Пиза передача информации происходит за счет вербальных средств (только слов) на 10 %, звуковых средств (включая тон голоса, интонации звука) - на 35 %, за счет невербальных средств - 55 %.

Вербальная коммуникация использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный звуковой язык, т.е. систему фонетических знаков, включающую два принципа: лексический и синтаксический. Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения.

**Устная речь** — форма речевой деятельности, включающая понимание звучащей речи и осуществление речевых высказываний в звуковой форме (говорение).

Устная речь может осуществляться при непосредственном контакте собеседников или может быть опосредована техническим средством (телефоном и т. п.), если общение происходит на значительном расстоянии.

Для устной речи, в отличие от письменной, характерны:

1. избыточность (наличие повторов, уточнений, пояснений);
2. использование невербальных средств общения (жестов, мимики),
3. экономия речевых высказываний, эллипсы (говорящий может не называть, пропускать то, о чем легко догадаться).

Устная речь всегда обусловлена речевой ситуацией.

Различают:

- неподготовленную устную речь (беседа, интервью, выступление в дискуссии) и подготовленную устную речь (лекция, доклад, выступление, отчёт)

- диалогическую речь (непосредственный обмен высказываниями между двумя или несколькими лицами) и

- монологическую речь (вид речи, обращённой к одному или группе слушателей, иногда — к самому себе)

Виды вербальной коммуникации: устная, письменная речь, слушание, чтение.

Устная речь: диалог как одна из форм речевого общения. Устная и письменная речь участвуют в производстве текста (процесс передачи информации), а слушание и чтение – в восприятии текста, заложенной в нем информации.

Виды диалога:

- информационный
- фатический
- манипулятивный
- полемический.

Одним из основных средств передачи информации является речь. В речи реализуется и через нее посредством высказываний выполняет свою коммуникативную функцию язык.

К основным функциям языка в процессе коммуникации относятся:

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

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

Речь – письменное и устное говорение (включая внутреннее проговаривание) и его результаты, произведения речевой деятельности, которые фиксируются памятью или письмом, техническими средствами записи (магнитофонная лента, лазерный диск и т. п.).

Речь делится на внешнюю и внутреннюю. Внутренняя речь понимается как общение человека с самим собой. Но такое общение не является коммуникацией, так как не происходит обмена информацией. Внешняя речь включает в себя диалог, монолог, устную и письменную речь. Проблема диалога является основной для изучения процесса коммуникации. Диалог – вид речи, характеризующийся зависимостью от

обстановки разговора, обусловленностью предыдущими высказываниями.

Выделяют следующие **виды диалога**: *информативный* (процесс передачи информации); *манипулятивный* (скрытое управление собеседником). Речевыми средствами манипуляции являются: эмоциональное воздействие, использование общественных норм и представлений, лингвистическая подмена информации; *полемический*; *фатический* (поддержание контакта).

Одной из наиболее сложных проблем членения человеческого языка является проблема противопоставления языка и речи. Любопытно отметить, что попытки выделить в языке какую-то общую схему, установить некий общий набор каких-либо правил, управляющих многочисленными проявлениями узуса, возникли задолго до постановки проблемы языка и речи в теоретическом плане.

Сознательная теоретическая постановка проблемы языка и речи в истории языкознания обычно связывается с Ф. де Соссюром, который писал по этому поводу следующее. По мнению Соссюра, есть только один выход из всех этих затруднений: надо с самого начала встать на почву языка. На основании различных определений, которыми Соссюр наделяет язык, можно составить общее представление об этом понятии.

Соссюр считает язык нормой для всех проявлений человеческой деятельности. Понятие языка не совпадает с понятием речевой деятельности вообще; язык — только определенная часть, — правда, важнейшая, — речевой деятельности. Он — с одной стороны, социальный продукт речевой способности, с другой стороны, — совокупность необходимых условий, усвоенных общественным коллективом для осуществления этой способности у отдельных лиц У всех индивидов, связывающихся между собой в процессе общения, неизбежно устанавливается некая средняя линия. Все они воспроизводят — конечно, не вполне одинаково, но приблизительно, — те же самые знаки, связывая их с теми же самыми понятиями.

**Язык — грамматическая система, потенциально существующая в каждом мозгу или лучше сказать мозгах целой совокупности индивидов, ибо язык не существует полностью ни в одном из них, он существует в полной мере лишь в массе**

**Разделяя язык и речь, мы тем самым отделяем:**

- 1) социальное от индивидуального;
- 2) существенное от побочного и более или менее случайного.

Язык не есть функция говорящего субъекта, он — продукт, пассивно регистрируемый индивидом. Язык есть социальный элемент речевой деятельности вообще, внешний по отношению к индивиду, который сам по себе не может ни создавать язык, ни его изменять. Язык — система знаков, выражающих идеи.

Наоборот, речь есть индивидуальный акт воли и понимания, в котором следует различать:

1) комбинации, при помощи которых говорящий субъект пользуется языковым кодом с целью выражения своей личной мысли;

2) психофизический механизм, позволяющий ему объективировать эти комбинации.

**Речь** — сумма всего, что говорят люди, и включает:

а) индивидуальные комбинации, зависящие от воли говорящих,

б) акты говорения, равным образом производимые, необходимые для выполнения этих комбинаций.

А. И. Смирницкий обвиняет Соссюра в том, что последний, различив язык и речь, всю материальную, реально звуковую, объективно данную сторону отнес к речи и сделал язык чисто психичным, но вместе с тем признал общественную природу. Соссюр, по мнению Смирницкого, лишает язык его материальности. То, что Соссюр называет *langue*, есть в действительности знание языка, а не сам язык как таковой. Значение слов также принадлежит языку.

Если в речи нет ничего коллективного, то каким образом может стать социальным явлением язык? При анализе этих противоречий неизбежно следует признать, что язык вплетен в речь, присутствует в каждом речевом акте. Если язык — система, то не может быть несистемной и речь. В противном случае люди не могли бы общаться. Остается допустить, что речью следует называть не всю совокупность конкретных речевых актов, а какие-то общие атрибуты этих актов. Например, индивидуальной речью можно считать случайные ошибки в произношении, специфические особенности речи, особенности чисто личного набора слов, выражающиеся в большей частотности употребления тех или иных слов, оборотов, отдельных типов предложений (например, относительных по сравнению с часто их заменяющими деепричастными конструкциями), употребление каких-то новых слов, не вошедших в массовый обиход и т. п. Однако и эти атрибуты индивидуальной речи нелегко отграничить от того общего, что существует в языке. Индивидуальные ошибки в произношении или

ударении могут быть результатом действия аналогии, особый отбор слов и предложений вполне естествен, так как практически ни один индивид не владеет языковой системой в полном ее объеме. В языке постоянно возникают новые слова, но если слово не стало еще общим достоянием, то нельзя на этом основании речь противопоставлять языку, так как противопоставлению должны подлежать явления уже сложившиеся, а не только что возникшие или возникающие.

### Функциональные стили и жанры текста

Стиль – подсистема языка, функциональная разновидность речевой практики со своим характерным словарем и фразеологическим фондом, коммуникативными функциями и задачами, др. особенностями.

Любой стиль связан с определенной сферой применения языка. Как вариант речи стиль. отличает определенную сферу общения от всех прочих. **В XVII и XVIII вв. разрабатывалась «теория 3 стилей.»**

1. К высокому стилю относили такие жанры литературы, как ода, героическая поэма и «прозаичные речи о важных материях». Соответственно, использовались высокие, торжественные слова и выражения.

2. Низкий стиль включал в себя все описания обыденного, быта, личную переписку (эпистолярный жанр), песни, комедии и эпиграммы.

3. Средний стиль (тогда не было в русск. яз. слова «нейтральный») предназначался для стихотворных дружеских посланий, элегий, исторических сочинений и научных трактатов). На базе «теории трех стилей.» разработал свое стилистическое учение М. Ломоносов, обобщивший свои наблюдения над русской языковой культурой в сочинении «Предисловие о пользе книг церковных в российском языке» (1757 г.).

Система С. находится в историческом движении, т. е. происходят изменения, трансформации разных стилей языка и речи. Сегодняшние представления о стилях, что особо важно для НЛП, базируются на взглядах на основные функции языка — общение, сообщение, воздействие.

Выделяют общие **функциональные языковые стили (выделил А. С. Пушкин):**

1. разговорный
2. научный
3. публицистический (интервью, очерк, передовая редакционная статья, фельетон)

4. официально-деловой.

выступает и проявляется в жанрах:

Помимо стилей существует еще стилистика речи, т. е. ее выразительная, экспрессивная направленность. Стилистика речи может быть: нейтральной, официальной, фамильярной, шутливо-юмористической, насмешливо-сатирической, торжественной (риторической, приподнятой), сниженной и т. д.

Главнейшие **разновидности разговорного языка:**

**1. Территориальный диалект** (греч. - разговор, говор, наречие) - средство непосредственного общения на определенной ограниченной территории. В связи с развитием образования и распространением средств массовой информации территориальные диалекты испытывают мощное воздействие литературного языка. И хотя до полного исчезновения территориальных диалектов еще очень далеко, они все более утрачивают свою первообразность. Возникает такое явление полудиалекты - разновидность языка, представляющая собой территориальный диалект со значительной долей элементов литературного языка. Носителями полудиалектов являются главным образом представители молодого поколения.

**2. Социальный диалект** - характерен для определенной социальной общности людей. Если *территориальные* диалекты имеют различия на всех ярусах языкового строя, то социальные диалекты отличаются друг от друга и от общенародного языка только в области лексики и фразеологии.

В составе ***социальных*** (говорят также социально-профессиональных) диалектов выделяются жаргоны и арго.

***Жаргон*** (французский) вырабатывается и употребляется в группах людей, объединенных профессией, родом занятий, общими интересами, увлечениями. Эти группы являются, как принято говорить, относительно открытыми, то есть не стремящиеся отгородиться от остальных людей.

Но слово *жаргон* имеет и другой, нетерминологический смысл: грубая, вульгарная, содержащая неправильные и искаженные формы употребления языка.

***Арго*** (французский) в отличие от *жаргон* является достоянием замкнутых, стремящихся к обособлению социальных групп. Арго призван служить одним из средств этого обособления, поэтому для него характерна условность, искусственность, которая должна обеспечить секретность, тайность общения. Арго типично прежде всего для

социальных низов общества и преступного мира. В этой среде возникли и бытуют названия "блатная музыка", "блат", "феня".

**3. Просторечие** - слова, выражения и грамматические формы, характерные для этой разновидности и имеющие оттенок развязности, грубоватости. Для просторечия не показательны те или иные черты территориальных диалектов, оно свойственно главным образом жителям городов. Поэтому его называют массовым городским языком.

**4. "Общий" разговорный язык** характеризуется теми признаками, которые отличают разговорный язык от литературного. "Общий" разговорный язык сложился в городской среде, где смешивались и стирались черты территориальных диалектов. Поскольку "общий" разговорный язык лишен диалектных особенностей и в этом смысле противостоит диалектам, многие ученые определяют его как "разговорный стиль литературного языка". Но «общий» разговорный язык настолько отличен от стилей литературного языка, что ставить его в один ряд с ним нельзя.

**Контекст** – окружение языковых единиц, слов, выражений, высказываний, влияющее на их «прочтение», смысл. Контекст обычно делят на **лингвистический** (речевое окружение) и **экстралингвистический** — ситуация общения, обстоятельства и статус собеседников, причины тех или иных высказываний, различные околоречевые добавки, придающие общению определенную смысловую окраску – тип речи, интонирование, паузы, смех, покашливание и т. п.

Под культурой речи понимается совокупность таких качеств, которые оказывают наилучшее воздействие на адресата с учетом конкретной обстановки и в соответствии с поставленной задачей. К ним относятся:

- содержательность,
- логичность,
- доказательность,
- ясность и понятность,
- убедительность,
- чистота речи.

Основой культуры речи является литературный язык. Он составляет высшую форму национального языка. Культура человека наиболее ярко и непосредственно проявляется в его речи. В определенном смысле культура речи человека, манера выражать свои мысли и чувства являются его визитной карточкой. Первое

представление о человеке и его первоначальная характеристика, как правило, формируются на основании впечатления, которое возникает от речевой манеры собеседника. Поэтому для менеджера, одной из обязанностей которого является воспитательное воздействие на людей, культура речи приобретает особое значение.

**Обычно выделяют 3 компонента профессиональной речи:**

- 1) нормативный — речевая правильность;
- 2) коммуникативный — возможность понимания речи собеседником;
- 3) этический - уместность, правомерность высказывания в данной ситуации.

Высокая культура речи - это умение правильно, точно и выразительно передавать свои мысли средствами языка. Оно заключается в умении найти наиболее доходчивое и наиболее уместное, подходящее для данного случая средство для выражения своей мысли.

**Коммуникация в социальной жизни общества.**

Каждый человек участвует в социальной жизни общества. Любой акт коммуникации способствует достижению той или иной цели, наладив контакт с собеседником: получить нужную информацию, побудить собеседника к действию, удовлетворить психическую потребность в общении и т.д. Коммуникация представляет собой процесс обмена информацией для эффективного общения. Невербальная коммуникация, происходящая без слов составляет большой процент общения.

**Невербальная коммуникация** – это поведение человека, которое сигнализирует об эмоциональных состояниях и характере взаимодействия общающихся личностей. Невербальные средства коммуникации выражаются в одежде, причёске, мимике, позе, окружающих человека предметах. Распознавание и понятие подобного поведения способствует достижению наивысшей степени взаимопонимания. Подобная информация позволяет понять настроение, переживания, ожидания, чувства, намерения, а также морально-личностные качества общающихся людей.

**Роль невербальной коммуникации современного человека.**

Как показали проведенные исследования, современный человек за день произносит более 30 тысяч слов, сопровождая их несловесными действиями. Кроме языка существует огромное множество способов

общения, служащих средством получения и сообщения информации. В каждой культуре за каждым знаком и символом закреплено собственное обозначение, которое понятно окружающим, либо группе посвященных лиц.

Невербальные средства коммуникации могут передавать огромную информацию. В частности, это может касаться и личности коммуникатора: его эмоционального состояния, темперамента, личностных качеств и свойств, социальный статус, коммуникативную компетентность, а также самооценке. Главная роль невербальной коммуникации заключается в получении самой разнообразной информации о человеке. Подобную информацию мы можем получить через жесты, мимику и интонации, поскольку они способны выразить и корректно интерпретировать душевную энергию человека, симптомы и движения.

Особенности невербальной коммуникации заключаются в их зависимости от ситуации, поскольку позволяют понять состояние всех участников коммуникации в реальном времени. Однако невозможно получить информацию о предметах или лицах, отсутствующих в данный момент или вовсе не существующих. Невербальная коммуникация спонтанна и произвольна. Она практически не поддается контролю, поэтому так просто выявить истину при вербальном общении. Как говорится, от правды не уйдешь.

Невербальные средства коммуникации усваиваются людьми только в естественных условиях при наблюдении, подражании или копировании. Они имеют следующие источники: врожденный или приобретенный при социальном развитии человека, биологический и социальный.

Невербальная коммуникация может быть разделена на три условных типа:

- Поведенческие знаки – имеют физиологические реакции, такие как покраснение, побледнение, волнение, дрожь и т.д.
- Ненамеренные знаки – использование подобных знаков связано непосредственно с привычками человека, такими как покусывание губ, качание ногой без явных на то причин, почесывание носа.

- Собственно коммуникативные знаки – представляют собой конкретные сигналы, способные передавать конкретную информацию о событиях, объектах или состоянии человека.

### **Основные виды невербальной коммуникации.**

Зная виды невербальной коммуникации, можно лучше понять способы их выражения, поскольку коммуникация данного типа осуществляется всеми органами чувств, из которых, собственно, и формируется коммуникативный канал.

Рассмотрим основные виды невербальной коммуникации:

- Кинесика – данный элемент представляет совокупность телодвижений, жестов и поз, применяющийся для дополнения выразительных средств коммуникации. Главными элементами кинесики являются мимика, позы, жесты и взгляды, имеющие физиологическое или социокультурное происхождение. Применяемые жесты должны пониматься однозначно, поскольку при неправильном толковании жестов могут возникнуть неприятные обстоятельства;

- Тактильное поведение – было установлено, что при общении все люди используют разнообразные типы прикосновений к тем собеседникам, которые находятся в непосредственной близости. Различные виды прикосновений носят разный характер и имеют различную, отличную от прочих эффективность и значимость. Тактильное поведение условно может делиться на следующие типы: профессиональные, ритуальные, дружеские и любовные. Каждый тип прикосновения необходим человеку для ослабления или усиления процесса коммуникативной связи. Однако имеется ряд факторов, которые несомненно стоит учитывать, поскольку в разнообразных культурах невербальные элементы имеют различные обозначения;

- Сенсорика – является одним из видов невербальной коммуникации, в основе которого лежит чувственное восприятие всеми культурами. Отношение к партнеру складывается на ощущении органов чувств: запахов, ощущения вкуса, восприятия звуковых и цветовых сочетаний, ощущения тела собеседника и тепла, исходящего от него. Благодаря всему этому и строится невербальная коммуникация с данным партнером;

- Проксемика – вид невербальной коммуникации, основанный на использовании пространственных отношений. Данный вид коммуникации подразумевает непосредственное влияние расстояний и территорий на проявление межличностных отношений между людьми. В

результате проведения некоторых исследований были выявлены четыре зоны невербальной коммуникации пространственного типа: интимную, личную, социальную и публичную;

- Хронемика – данный вид подразумевает использование времени при невербальной коммуникации;
- Паравербальная коммуникация – смысл коммуникации зависит от проявления уровня ритма, интонации и тембра голоса, которые используются для непосредственной передачи высказывания. Ежедневно мы общаемся с различными людьми. И каждый из нас замечал, что с некоторыми людьми мы запросто находим общий язык и взаимопонимание, а с другими в процессе коммуникации испытываем трудности. Подобные трудности возможно устранить, овладев навыками конструктивного общения, преодолев различные коммуникативные барьеры.

**Коммуникативные барьеры** – это психологические препятствия, возникающие на пути передачи адекватной информации<sup>[1]</sup>. В настоящее время психологи выделяют разные типы коммуникативных барьеров, среди которых имеют место барьеры непонимания, социокультурных различий, барьеры отношений.

В работе Б. Ф. Поршнева представлены барьеры непонимания, среди которых он выделил четыре уровня непонимания: фонетический, семантический, стилистический и логический.

1. *Фонетический барьер* обусловлен различными знаковыми средствами передачи информации. Данные препятствия создаются акустическими и физиологическими особенностями речи. Фонематический барьер непонимания возникает между людьми тогда, когда информация ими не воспринимается. Диапазон фонетического непонимания широк – от незначительного (в произношении некоторых слов) до полного, его источники могут быть разными. Полное непонимание возникает, когда говорят непонятно или на иностранном (неизвестном нам) языке. Неполное непонимание происходит, когда говорят быстро (скороговоркой), невнятно, с акцентом, шепелявя и т.п. Для смягчения непонимания необходимо использовать паузы, которые прерывают поток речи, тем самым усиливают внимание, подчеркивают сказанное, помогают сделать передышку.

Фонетический барьер возникает и при резком повышении голоса, так как при восприятии речи на повышенных тонах ее понимание блокируется. В подобных ситуациях внимание человека

концентрируется не на смысле объяснения, а на отношении к нему говорящего. При этом важно прийти в эмоциональное равновесие (у каждого человека разная эмоциональная возбудимость) и попросить партнера говорить спокойно. Например, в данном случае не будет провокационной фраза: «Если вы будете говорить спокойно, я лучше вас пойму». Специалисты утверждают, что тон голоса имеет большое значение для понимания контекста ситуации (например, отношения).

Кроме тона голоса большое значение для эффективного общения играют ударение и тональность речи.

### **Пример.**

Расставляя разные акценты, мы можем изменить содержание мысли. Так, фраза «лучше сегодня сделать это упражнение», произнесенная спокойным ровным голосом, не отражает значимости сроков выполнения упражнения. Но если данная фраза будет сказана с акцентом на слово «сегодня», то ее уже понимаем однозначно: необходимо упражнение сделать в этот срок.

Произношение фраз (или просьб) слишком высоким или низким голосом снижает эффект восприятия, так как вызывает у собеседника защитную реакцию (торможение или переключение внимания со слов говорящего).

Скорость речи также играет большую роль, особенно важна разница между скоростью сказанных слов и обработкой (пониманием) их слушающим. Замедленная речь, своеобразное «застревание» на отдельных словах или заикание часто раздражают собеседника, а излишне быстрая скорость речи снижает ее восприятие.

### **Пример.**

Как-то раз Наполеон спросил скороговоркой у одного из своих полковников:

- – Сколько солдат в вашем полку?
- – Тысяча двести двадцать пять, – еще быстрее ответил офицер.
- – А сколько в госпитале?
- – Тысяча триста десять, – молниеносно отрапортовал полковник.
- – Прекрасно! – заключил император, не уловивший на такой скорости разницу в цифрах.

Картину восприятия могут испортить помехи произношения, например *назализация речи*, проявляющаяся в смешках, хныканье,

шепоте, стоне, вздохах, икоте или зевоте и пр. Помехи возникают и при использовании звуков-разделителей («хм-м-м», «э-э-э-э») или слов-паразитов («это», «так сказать», «ну», «вот», «понимаете» и пр.). Плохая дикция и артикуляция говорящего (говорит не открывая рта, присвистывает или стискивает зубы) также мешают восприятию речи. Ошибки в постановке ударений, произношении слов, слова-паразиты и т.п. являются барьером в общении. Чтобы преодолеть данный фонетический барьер, участникам взаимодействия нужно работать над качеством своей речи, заботясь о ее темпе и тембре, правильном произношении и проставлении ударения.

2. *Семантический барьер* возникает, когда собеседники не понимают смысла, значения сказанных слов. Такие ситуации возникают, когда люди являются носителями разных субкультур (отличия в обычаях, нормах и ценностях, языке, жаргоне).

**Жаргон** – речь социальной или профессиональной группы, содержащая множество свойственных только этой группе слов и выражений. Существует несколько видов жаргона: научный, профессиональный, подростковый, студенческий и др.

Знание культуры и обычаев другой страны помогает избежать неприятностей.

**Пример.**

В Индии можно польстить женщине, сравнив ее с коровой, однако в России это не считается комплиментом. В Японии хороший комплимент – сравнение женщины со змеей, в Татарстане – с пиявкой и пр.

Кроме культурных различий существование семантического барьера определяется многозначностью слов, смысл которых меняется в зависимости от контекста.

**Пример.**

Использование слова «команда» определено контекстом – это и распоряжение, и спортивная группа, и группа единомышленников в организации.

Понятия «затраты», «выгоды» имеют значение для экономистов и других специальностей, связанных с оказанием платных услуг, но имеют мало значения для учителя.

Семантические (из-за слов) и лингвистические (смысловые) барьеры кроме перечисленных возникают еще и по причине ограниченного лексикона у одного из партнеров и богатого у другого. В подобных случаях говорят о несовпадении у собеседников

лингвистического словаря (тезаурусов) из-за социальных, культурных, психологических, национальных, религиозных и других различий между людьми (например, ситуация общения программиста с парикмахером, рабочего с ученым-инженером).

Однако при семантическом барьере можно достичь взаимопонимания при установлении обратной связи. При помощи уточняющих вопросов достигается адекватное восприятие информации.

При преодолении семантического барьера необходимо знать особенности собеседника, говорить с ним «на одном языке», стараться объяснять значения непонятных слов или заменять их известными для собеседника, комментировать сказанное, использовать элементы обратной связи.

3. *Стилистический барьер* возникает при использовании разных средств языка для выражения мыслей, обусловлен разностью стиля при подаче информации. Стиль – отношение формы представленной информации к ее содержанию: стилевые характеристики «упакованной» в словесную форму информации могут препятствовать ее восприятию или не соответствовать ситуации и намерениям собеседника. Например, пересказ содержания сказки научным стилем, несомненно, вызовет стилистический барьер.

#### **Пример.**

Показ Пушкиным поимки золотой рыбки, обещавшей при условии ее освобождения значительный выкуп, не использованный вначале стариком, имеет очень важное значение.

Различают экспрессивный и логический стили. Экспрессивный стиль характеризуется эмоциональностью, экзальтированностью, жестикуляцией, богатыми голосовыми вариациями и восторженными оценками. Логический стиль связан с последовательностью изложения, доказательностью, подбором фактов, обстоятельностью выражений и точной терминологией. Исследователи называют два основных приема структурирования информации:

1) *правило рамки* характеризуется тем, что начало и конец любого разговора должны быть четко очерчены, так как лучше запоминаются людьми. Еще в конце XIX в. немецкий психолог Герман Эббингауз установил некий *фактор* ряда: начало и конец любого информационного ряда сохраняются в памяти лучше, чем его середина. Поэтому в начале сообщения, как правило, определяют цели и намерения, перспективы и ожидания, возможные результаты. В конце важно подчеркнуть основные

моменты, сформулировать выводы, дать рекомендации по поводу реализации, показать ретроспективу и т.п.

При несоблюдении данного правила (разговор начался по поводу одного намерения, а завершился по другому поводу) общение становится неудовлетворительным: неизвестно о чем договорились, к какому результату пришли, зачем начали этот разговор;

2) *правило цепи* определяет «внутреннюю» структуру процесса общения: информация выстроена определенным образом, соединена в цепь по каким-либо признакам. Существует множество способов соединения информационных цепочек:

- перечисление: «во-первых, во-вторых, в-третьих» и т.п.;
- ранжирование: сначала сказать самое главное, затем излагать следующее по значимости, в конце привести менее значимую информацию;
- выстраивание информации в «логических цепочках»: «если это так, то...», «раз мы согласны с этим, следовательно...» и пр.

Правило цепи упорядочивает, связывает, организует содержание сообщения, облегчая этим восприятие, понимание и запоминание информации для собеседника.

Стилистический барьер появляется между общающимися из-за неправильной организации сообщения. Сообщение в целом воспринимается лучше, когда оно построено следующим образом:

- - от внимания к интересу;
- - от интереса к основным положениям;
- - от основных положений к возражениям и вопросам;
- - в конце следуют ответы, выводы, резюмирование.

Стилистический барьер возникает и в случае несоответствия формы и содержания коммуникации. Часто это вызывает непонимание информации и неудовлетворение и обиду собеседника.

### **Пример.**

Пригласили человека на беседу, а вместо диалога был только монолог одного из партнеров.

Преодоление стилистического барьера связано со способностью структурировать информацию, использовать содержание, адекватное форме, кратко говорить, вести беседу в наиболее уместном для ситуации темпе и ритме.

4. *Логический барьер* возникает при несогласии коммуникаторов с приводимыми ими доводами, представлениями и суждениями. Это

происходит потому, что каждый человек видит проблему или ситуацию, а также мир в целом со своей точки зрения. И смысл любого сообщения всегда индивидуален и зависит от личностных особенностей и опыта человека. В результате возникают ситуации, когда что-то существенное и значимое для одного может быть совершенно невозможным для другого. Проблема непонимания здесь связана с особенностями мышления собеседников, с их логикой.

Логический барьер чаще возникает у партнеров с неодинаковым видом мышления: у одного – абстрактно-логическое, а у другого – наглядно-образное (или наглядно-действенное).

### **Пример.**

При описании маршрута на вопрос: «Как мне пройти к метро?» вам могут ответить: «Идите прямо триста метров, повернете налево, еще через 500 метров увидите подземный переход, в нем переход на станцию метро» или «Идите вот так (жестом указывают направление), затем повернете, там увидите, как все идут в переход – вам туда на метро».

Из примера видно, как отличаются люди по таким качествам мыслительных операций, как широта, гибкость, быстрота, критичность, оригинальность ума и пр. Так, в разной степени глубины люди осуществляют такие операции мышления, как сравнение, анализ, синтез, обобщение, абстрагирование. При этом один человек может углубиться в развернутый анализ проблемы, другому будет достаточно поверхностная информация для принятия решения или ответа.

Преодоление логического барьера возможно в том случае, если «идти от партнера», т.е. пытаться понять логику его мысли и способ построения умозаключений, находя тем самым причины расхождений ваших мнений. Также грамотность и лаконичность высказанных партнером мыслей влияют на ваше понимание его намерений, на то, как быстро будет преодолен возникший логический барьер.

Специалисты по ораторскому мастерству выделяют основные причины, связанные с логикой и коммуникативной культурой собеседников, затрудняющие передачу информации от одного партнера к другому:

- – неточность высказывания, витиеватость мысли;
- – несовершенство перекодирования мыслей в словах;
- – наличие логического противоречия в тезисе;
- – наличие смысловых разрывов и скачков мысли;
- – неуместное использование профессиональных терминов;

- – неверное истолкование намерений собеседника;
- – чрезмерное использование иностранных слов;
- – неполное информирование партнера;
- – быстрый темп изложения информации;
- – игнорирование различных каналов восприятия;
- – неадекватный язык тела, не совпадающий со словами.

К *барьерам социокультурных различий* относят социальные, политические, религиозные, профессиональные и прочие различия, связанные с разными уровнями культурного развития субъектов воздействия:

- 1) социальные барьеры определяют принадлежность субъектов взаимодействия к разным социальным слоям общества (общение директора (хозяина фирмы) с работниками фирмы по поводу заработной платы);
- 2) политические барьеры возникают при разной идеологии и разных представлениях о структуре и смысле власти (коммуникация представителей разных партий на выборах или на демонстрации);
- 3) религиозные барьеры обусловлены терпимостью (толерантностью) самой религии по отношению к представителям другой веры (взаимодействие мусульман и христиан при решении религиозных вопросов).

*Барьеры отношений* возникают при включении эмоций и чувств в процесс взаимодействия. При этом могут возникать барьеры:

- – страха (ребенка напугал воспитатель, когда ругал другого ребенка; в результате появляется нежелание идти в сад, когда работает этот воспитатель);
- – отвращения (когда-то возникшая ненависть к представителю другой расы не дает человеку подружиться);
- – брезгливости (человек не хочет пожать руку другому (поприветствовать его), так как рука чем-то испачкана) и др.

### **Упражнения для тренировки коммуникативных способностей**

Несмотря на очевидные различия между людьми со слишком расторможенным поведением и теми, кто чересчур стесняется проявить себя, развитие коммуникативных способностей и методы урегулирования поведения и для тех, и для других примерно одинаковы; смещаются лишь акценты в зависимости от результатов теста.

Чересчур свободное поведение человека указывает на слабое развитие способности к эмпатии, смутные представления о моральных и нравственных нормах, отсутствие достаточного интереса к жизни и правилам общества, в котором человек обитает и с которым неизбежно имеет множество связей.

При отсутствии психиатрических заболеваний излишняя раскованность довольно легко корректируется простыми методами, причем у детей это происходит легче и быстрее, чем у подростков и взрослых.

Скованность и замкнутость, неспособность выразить свои мысли и эмоции, а также правильно отреагировать на высказывания и действия других людей также нуждаются в дополнительном регулировании приблизительно теми же методами.

В случае, когда коррекции требуют коммуникативные способности ребенка, ответственность за процесс закономерно ложится, в первую очередь, на родителей, а кроме того, на воспитателей дошкольных учреждений и школьный преподавательский состав. Во многих школах уже много лет принято участие в воспитательном процессе штатного профессионального психолога, но и остальные учителя должны по мере возможности участвовать и стимулировать развитие коммуникативных способностей у учеников.

Нарушения способности к адекватной случаю коммуникации, как правило, связаны с недостаточным развитием эмоциональной сферы человека. Его причиной могут быть недостатки воспитания или характер и темперамент. Поэтому, помимо специализированных занятий с психологом, рекомендуется помощь ребенку со стороны взрослых в осознании и проявлении своих эмоций.

Так, родители, действуя методом постановки вопросов «что ты чувствуешь?» или «что тебе хочется сделать в этой ситуации и почему?» помогают детям сориентироваться в своем внутреннем мире и лучше понять себя, а также научиться прогнозировать последствия своих поступков. В дальнейшем ребенок начнет делать это автоматически и лучше адаптируется в любом коллективе. **Кроме того, необходимо с ранних лет доносить до ребенка тот факт, что окружающие его люди в той же степени, что и он сам, обладают своими эмоциями, чувствами и интересами.** Это поможет избежать излишнего эгоцентризма, свойственного маленьким детям.

Также распространенным методом регуляции является раннее приобщение детей к группе, будь то друзья по прогулкам или коллектив в детском саду. Детская психика обладает гибкостью, что позволяет проще прививать полезные привычки — в том числе, к взаимодействию с людьми разного возраста. Не следует, однако, забывать, что каждый человек имеет индивидуальный объем потребности в общении: некоторым детям (как и взрослым) тяжело и даже вредно находиться долгое время без возможности уединиться и восполнить энергию.

**Вопросы и задания для самоконтроля:**

1. Что такое невербальное общение?
2. Назовите особенности невербального общения
3. Назовите приемы невербальной коммуникации. Приведите примеры того, как они отражают эмоциональное состояние человека.
4. Каково значение межличностного пространства в невербальной коммуникации?
5. Приведите классификацию невербальных средств общения.
6. Как дистанция между субъектами влияет на психологический комфорт беседы?
7. Какую информацию можно получить, наблюдая за изменением степени открытости глаз?
8. В каких случаях мы доверяем в первую очередь «невербалике» (жестам, мимике, интонации), а затем содержанию слов?
9. Какие эмоции легче всего распознать по невербальным проявлениям?
10. Какие мимические признаки вы могли бы назвать в качестве характерных для разных эмоциональных состояний большинства людей?
11. В чем заключается роль в общении интонации, темпа речи, паузы?
12. Почему важно выбирать определенную форму изложения своих мыслей?
13. Есть ли у вас собственные наблюдения: что значат разные интонации?

### **Тема 1.3. Общение как взаимодействие (интерактивная сторона общения).**

#### **Содержание учебного материала:**

1. Взаимодействие как организация совместной деятельности.
2. Типы взаимодействия: кооперация и конкуренция.
3. Позиции взаимодействия в русле транзактного анализа.

Интерактивная сторона общения — это условный термин, характеризующий те компоненты общения, которые связаны с непосредственной организацией совместной деятельности людей, их взаимодействием.

Интерактивная сторона общения представляет собой общую стратегию взаимодействия. Имеет место множество типов взаимодействия людей, прежде всего — кооперация и конкуренция. Однако абстрактная оценка этих типов как простого согласия или конфликта приводит к формальному описанию взаимодействий, что далеко не всегда удовлетворяет потребности социальной психологии.

Коммуникативный процесс рождается на основе некоторой совместной деятельности, следовательно, обмен знаниями и идеями по поводу этой деятельности неизбежно предполагает, что достигнутое взаимопонимание реализуется в новых совместных попытках развить далее деятельность, организовать ее.

Участие одновременно многих людей в этой деятельности означает, что каждый должен внести в нее свой вклад. Именно это и позволяет объяснять взаимодействие как организацию совместной деятельности. В ходе совместной деятельности для ее участников важно не только обмениваться информацией, но и организовать обмен действиями, т.е. спланировать общую деятельность. При этом возможна такая регуляция действий одного индивида планами, созревшими в голове другого, которая и делает деятельность действительно совместной. В социальной психологии существует несколько подходов к пониманию структуры взаимодействия. Один из них принадлежит теории Парсонса, по которой в основе социальной деятельности лежат межличностные взаимодействия, и на них строится человеческая деятельность в ее широком проявлении, т.е. человеческая деятельность является результатом единичных действий. Единичное есть некоторый элементарный акт, из совокупности которых впоследствии и складываются системы действий.

Каждый акт представляет собой набор следующих элементов:

- деятель;
- другой человек — тот, на кого направлено действие;
- ответная реакция другого на действия деятеля;
- мотивация деятеля, состоящая в стремлении реализовать свои установки или удовлетворить свои потребности;
- система ориентации и ожиданий деятеля в отношении другого человека;
- нормы, по которым организуется взаимодействие;
- ценности, которые принимает каждый участник;
- ситуация, в которой совершается действие.

Интересную попытку построить структуру интерактивного взаимодействия предпринял польский социолог Ян Щепаньский. Он ввел понятие социальной связи для описания социального действия общающихся субъектов. Социальная связь представляет собой последовательное осуществление:

- пространственного контакта;
- психического контакта, который понимается как взаимная заинтересованность;
- социального контакта, понимаемого как совместная деятельность;
- взаимодействия, понимаемого как систематическое, постоянное осуществление действий, вызывающих соответствующую реакцию партнера;
- социального отношения.

Еще один, исключительно оригинальный, подход к структурному описанию интерактивного взаим действия предпринял Эрик Берн в своей концепции трансактного анализа. Здесь действия участников общения регулируются корректировкой их позиций в контексте определенных ситуаций и стиля взаимодействия.

С точки зрения Э. Берна, каждый участник взаимодействия находится в одной из трех позиций, которые условно обозначаются как «Дитя», «Родитель» и «Взрослый». Эти позиции не обязательно должны быть связаны с соответствующей социальной ролью. Это всего лишь психологическое описание определенной стратегии в поведении: позиция «Дитя» - «Хочу!», позиция «Родителя» — «Надо!», позиция «Взрослого» — интеграция «Хочу» и «Надо», компромисс между ними. Взаимодействие эффективно тогда, когда трансакции носят параллельный характер, т.е. совпадают по позициям («Дитя» — «Дитя»,

«Родитель» — «Родитель», «Взрослый» — «Взрослый»). Взаимодействие оказывается неэффективным или невозможным, когда транзакции носят пересекающийся характер - любая двумерная комбинация из трех позиций.

Аналогичный подход предложен П.Н. Ершовым, который, обозначая позиции, говорит о трех возможностях:

- пристройка сверху;
- пристройка снизу;
- пристройка на равных.

Попутно отметим, что еще одним показателем эффективности взаимодействия выступает адекватное понимание ситуации и адекватный стиль действия в ней.

Различают три основных стиля действий:

- ритуальный (формальный);
- манипулятивный (управление партнером без его ведома и согласия и в корыстных целях);
- гуманистический.

В социальной психологии много внимания уделяется и типам взаимодействия. Интуитивно ясно, что практически люди вступают в бесконечное количество различных видов взаимодействия, которые можно разделить на уже упоминавшиеся два противоположных вида:

- кооперация;
- конкуренция.

Под кооперацией понимаются такие виды взаимодействия, которые способствуют организации совместной деятельности и с этой точки зрения позитивны. Под конкуренцией понимаются взаимодействия, так или иначе расшатывающие совместную деятельность, представляющие определенного рода препятствия для нее.

Каждый из нас сталкивается с ситуацией, когда нам приходилось делать далеко нетто, что хотелось бы. причем явного давления мы не ощущаем, а просто оказываемся жертвами чьей-то манипуляции. Нашими действиями исподтишка руководят. Манипуляции стали столь обычной, повседневной частью нашей жизни, что мы перестаем их замечать.

**Манипуляция** - побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, изменению отношения к чему-либо, принятию

решений и выполнению действий, необходимых для достижения партнерами своих собственных целей.

**Манипуляция** – это вид духовного, психологического воздействия на человека (группу, общество).

Манипуляции имеют скрытый характер воздействия (для манипулятора важно, чтобы адресат считал мысли, чувства, решения и действия своими собственными, а не «наведенными» извне, и признавал себя ответственным за них).

Манипуляция предполагает игру на человеческих слабостях – чувство собственного достоинства, чувство собственности, власть, слава, служебное продвижение, общение, профессиональная квалификация, известность, враждебное отношение к непохожим на нас и др.

Никто не желает показаться трусом, нерешительным, жадным, неумным, наоборот, каждый желает выглядеть достойно.

Причины манипуляции:

1. Недоверие. (Человек никогда не доверяет себе полностью. Сознательно или подсознательно он верит, что его спасение в других. Однако и другим он полностью не доверяет.)

2. Любовь. (Любовь – это победа, достичь которой нелегко. Это власть, которая позволяет манипулятору сделать из другой личности вещь.)

3. Неопределенность. (Человеку трудно переносить неопределенность, и он стремится преобразовать ситуацию в выгодную для себя сторону.)

4. Нежелание выдавать свои истинные эмоции и вступать в близкие отношения.

5. Желание получить одобрение, понравиться всем и каждому.

Типы манипулятивных систем. Существует 4 типа манипулятивных систем:

1. *Активный* манипулятор пытается управлять другими с помощью активных методов (угрожает, заставляет, шантажирует, внушает, что для вас гораздо лучше будет ему уступить)

2. *Пассивный* манипулятор прикидывается беспомощным и вялым. Он преднамеренно демонстрирует свою слабость, неумение справиться с проблемой, он бьет на вашу жалость.

3. *Безразличный* манипулятор играет в безразличие, старается уйти, устраниться от контактов. Он демонстрирует, что ему уже ничего

не интересует и исход дела для него не важен, при этом заметно его оскорбленное самолюбие. Для того чтобы его не обидеть, ему уступают.

Какие существуют наиболее распространенные способы манипулирования людьми и как им противостоять?

№	Манипуляция	Противоядие
1	Манипулятор требует от жертвы принять решение непременно «здесь и сейчас»	Не принимать решение «здесь и сейчас»; не показывать своей реакции, принять информацию к сведению и отложить решение - «утро вечера мудренее»
2	Манипулятор играет на жадности, азарте, зависти и любви к дармовщине (например, остался последний экземпляр)	<p>1. Всегда помнить о бесплатном сыре.</p> <p>2. Спокойно ответить самому себе на вопросы:</p> <p>- Нужно ли мне <u>именно это</u>?</p> <p>- Нужно ли мне это <u>именно сейчас</u>?</p> <p>- Нужно ли мне <u>именно такой ценой</u>?</p> <p>- Нужно ли это <u>именно мне</u>?</p>
3	Манипулятор отвлекает внимание жертвы (приход кого-либо, посторонний звонок). При этом жертве мимоходом сообщается что-то значимое для нее, но не относящееся к теме	Всегда быть начеку и сохранять бдительность
4	Манипулятор играет на чувстве собственной важности собеседника, занимает подчиненную роль. Приподнимает	Отказываться от изящных любезностей, лести. (Для большинства людей - это непосильная задача)

	жертву в своих глазах и усыпляет ее бдительность	
5	Манипулятор просит «войти в положение»	Не брать на себя обязательств
6	Манипулятор играет на атрибутах – дорогая одежда, часы, автомобиль, звонки с нужными людьми	Не существует
7	Манипулятор играет на дружеских или родственных связях (Ты же не откажешь другу?)	Помните старую мудрость: «Родственники и друзья – плохие бизнес-партнеры»
8	Манипулятор создает впечатление, что ради жертвы отказывается от чего-то ценного	Не существует
9	Указание на возможную критику действий собеседника со стороны его клиентов (общественности) – пробуждает чувство неуверенности	Выразить возмущение тем, что манипулятор опускается до таких методов
10	Манипулятор демонстрирует самоуверенность (заставляет жертву быть просителем)	Прибавить себе уверенности

### **Вопросы и задания для самоконтроля:**

1. Что такое манипулирование?
2. Какие существуют причины манипулирования?
3. Какие вы знаете типы манипулятивных систем?
4. Какие существуют наиболее распространенные способы манипулирования людьми и как им противостоять?
5. Почему каждая причина манипулирования может заставлять человека манипулировать другими?
6. Постарайтесь привести примеры представителей каждой из манипулятивных систем.

## **Тема 1.4. Формы делового общения и их характеристики.**

### **Содержание учебного материала:**

1. Деловая беседа.
2. Формы постановки вопросов.
3. Психологические особенности ведения деловых дискуссий и публичных выступлений

При всем многообразии форм делового общения деловая беседа является наиболее распространенной и чаще всего применяемой.

**Деловая беседа - это устный контакт между деловыми партнерами, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивных подходов к их решению.**

Главная задача деловой беседы - убедить партнера принять конкретные предложения.

К числу важнейших **функций** деловой беседы относят:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы; совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- - контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- - поддержание деловых контактов;
- - стимулирование деловой активности.

Как форма общения деловая беседа подчиняется всем законам и правилам - психологическим и этическим межличностного общения. Вместе с тем у деловой беседы есть и свои особенности. Они касаются прежде всего **структуры и типов** деловой беседы.

Структура и характеристика основных этапов деловой беседы.

### **Методы и приемы**

Какова же структура деловой беседы? В качестве основных **этапов** деловой беседы традиционно выделяют следующие.

- 1. Подготовка к деловой беседе.
- 2. Установление места и времени встречи.
- 3. Начало беседы.
- 4. Постановка проблемы и передача информации.
- 5. Аргументирование.
- 6. Парирование замечаний собеседника.
- 7. Принятие решения и фиксация договоренности.

- 8. Завершение деловой беседы.
- 9. Анализ результатов деловой беседы.

**1. Подготовка к деловой беседе.** Прежде чем вступить в контакт, нужно продемонстрировать вашу готовность к общению улыбкой, повернутой к" партнеру головой, несколько наклоненным вперед туловищем.

Выбирая модель поведения, внимательно взгляните в собеседника. Что он из себя представляет? В каком состоянии находится? Что в нем преобладает - рациональное или эмоциональное? Каков его жизненный опыт? Каким образом он пришел к позиции, которую излагает?

*Известно, что президент США Франклин Рузвельт вечером каждого дня получал список лиц, которым на следующий день должен будет дать аудиенцию. Рядом с каждой фамилией адъютант президента проставлял профессию и увлечения посетителя. Одновременно в кабинет приносили соответствующую литературу. На следующий день Рузвельт ошеломлял и приводил в восторг собеседников, поговорив с одним о рыбной ловле, с другим - о сталелитейном деле, с третьим - о филателии. Долгие годы Рузвельта считали непревзойденным собеседником.*

**2. Установление места и времени встречи.** Договариваясь о месте и времени встречи, можно использовать следующие позиции:

- а) позиция «сверху»: «Я жду вас в 16.00 у себя в кабинете»;
- б) позиция «снизу»: «Мне хотелось бы с вами посоветоваться. Когда и куда мне подъехать?» («Когда вы сможете меня принять?»);
- в) позиция «на равных»: «Нам следует обсудить этот вопрос основательно. Давайте согласуем место и время нашей встречи».

**3. Начало беседы.** Максимальную трудность представляет для собеседников начало беседы. Партнеры очень хорошо знают суть предмета, цель, которую они преследуют в данном общении, четко представляют результаты, которые они хотят получить. Но практически всегда появляется «внутренний тормоз», когда речь идет о начале беседы. Как начать? С чего начать? Какие фразы более всего подходят?

Некоторые партнеры допускают ошибку, игнорируя начало беседы и переходя сразу к сути проблемы. Образно говоря, они сразу переходят к началу поражения. Почему?

Начало беседы можно сравнить с настройкой музыкальных инструментов перед концертом. Как настроишь, так и играть будешь. И многие деловые беседы заканчиваются, так и не успев начаться. Причина

часто заключается в том, что первые фразы, сказанные партнерами, оказываются слишком незначительными. Но ведь именно они, эти первые два-три предложения, произнесенные нами, формируют внутреннее отношение партнера к нам, к самой беседе, определяют степень доверия или настороженности собеседника.

Приведем несколько примеров так называемого "самоубийственного" начала беседы.

1. *Начинать с извинений или проявления признаков неуверенности: «Извините, если я помешал...», «Я бы хотел еще раз услышать...», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...», «Я не оратор...», «Я, конечно, не специалист...» и т.д.*

2. *Начинать с проявления неуважения и пренебрежения к собеседнику: «Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я как раз случайно проходил мимо...», «Л у меня на этот счет другое мнение...»*

3. *Вынуждать собеседника оправдываться, занимать оборонительную позицию и подыскивать контраргументы: «А что это вы тут устраиваете...», «Что за безобразие творится у вас...»*

Существует множество способов эффективного начала деловой беседы, так называемых "правильных дебютов", но мы остановимся лишь на некоторых из них.

**Метод снятия напряжения** позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых искренних слов - и вы этого легко добьетесь.

Нужно только задаться вопросом: как бы хотели чувствовать себя в вашем обществе собеседники и каких слов они от вас ждут? Уместная шутка, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, тоже способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки.

Метод «зацепки», или - «стимулирования воображения» 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.

Метод прямого подхода означает непосредственный переход к делу, без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: 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, имеет прямой характер и больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

Конечно, трудностей в начале беседы не избежать.

*Любой человек, общаясь со множеством других людей, постепенно накапливает свой личный опыт и формирует свои собственные представления о приемах эффективного общения. Это следует иметь в виду, если возникают сложности в начале беседы, особенно с незнакомыми собеседниками. Типичным примером является спонтанное возникновение симпатии или антипатии, в основе которой лежит личное впечатление, вызванное тем, что наш собеседник нам кого-то напоминает.*

Это может оказать как позитивное, так и негативное воздействие на ход беседы. Особенно опасно, если возникают предубеждения и предрассудки. В таких случаях нужно действовать осмотрительно, не торопясь.

4. Постановка проблемы и передача информации. Для успеха деловой беседы важно спросить себя: какую цель может ставить партнер и какого результата он ожидает от встречи с вами? Кроме того, необходимо предусмотреть, какой исход беседы устроит вас, и какой вариант вы считаете наиболее приемлемым для обеих сторон.

Информирование о деле, с которым вы пришли на встречу, должно быть предельно конкретным и опираться на знание следующих важных коммуникационных особенностей:

- говорить следует на «языке» собеседника, чтобы свести к минимуму потери, возникающие в процессе разговорного общения при раскодировке информации;

- передавать информацию с позиции «вы-подхода», с учетом целей и интересов собеседника, делая его соавтором своих идей, а не противником.

*Для этого, например, вместо фразы «Я пришел к выводу...» сказать «Вам будет интересно узнать, что...»; вместо «Я бы хотел...» произнести «Вы хотите...»; вместо «Хотя вам это неинтересно...» убедительно заявить "Как вы, очевидно, уже слышали..." и т.д.;*

- учитывать мотивы и уровень информированности (компетентности) собеседника по конкретной проблеме;

- постараться отказаться от монолога и перейти к диалогу, используя для этого конкретные вопросы и размышляя вместе с собеседником;

- наблюдать за реакциями партнера по общению и гибко менять свое поведение исходя из ситуации (изменять сложность, скорость, «громкость» изложения информации).

Излагая свою позицию, не следует бояться вопросов собеседников, а наоборот, нужно уметь побуждать их к этому. Тогда у вас будет возможность узнать, что больше всего интересует оппонентов, что они сами знают о проблеме, чего боятся (опасаются) и куда будут пытаться вас склонить. Кроме того, на этом этапе деловой беседы и вы сами, получая информацию о мнении партнера по конкретному вопросу, должны активно его расспрашивать (информация не поступает к нам сама по себе, ее нужно «добывать» с помощью вопросов). Поэтому нужно знать, какие именно вопросы лучше всего использовать.

Существует пять основных групп вопросов.

**Закрытые вопросы.** Это вопросы, на которые ожидается однозначный ответ «да» или «нет». Они способствуют созданию напряженной атмосферы в беседе, так как у собеседника складывается впечатление, будто его допрашивают. Следовательно, закрытые вопросы лучше задавать не тогда, когда нам нужно получить дополнительную информацию, а в тех случаях, когда мы хотим быстрее получить согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности (т.е. на последующих этапах деловой беседы).

**Открытые вопросы.** Это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет», они требуют какого-то пояснения. Это вопросы «что?», «кто?», «сколько?», «почему?». Их задают в тех случаях, когда нужны дополнительные сведения или необходимо выяснить мотивы и позицию собеседников. Опасность таких вопросов заключается в том, что, задавая их слишком много, можно потерять нить разговора, уйти от обсуждения темы, потерять инициативу и контроль над ходом беседы.

**Риторические вопросы.** На эти вопросы не дается прямого ответа, так как их назначение - вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы. Задавая риторический вопрос, говорящий надеется «включить» мышление собеседника и направить его в нужное русло.

*Великолепный пример роли риторических вопросов дал выдающийся русский адвокат Ф. Н. Плевако. Однажды он защищал нищую старуху, которая обвинялась в краже французской булочки. Она была дворянского происхождения и поэтому подлежат юрисдикции суда присяжных. Выступавший перед Плевако прокурор произнес часовую обвинительную речь, смысл которой сводился к тому, что, хотя преступление, которое*

*совершила старуха, и невелико, но осуждена она должна быть по всей строгости закона, так как закон есть закон, и любое, даже незначительное, его нарушение подрывает его основы, основы самодержавия и в конечном счете наносит непоправимый вред Российской Империи.*

*Речь прокурора была эмоциональной и произвела большое впечатление на публику. Речь адвоката состояла из нескольких фраз, и основная смысловая нагрузка легла именно на риторический вопрос. Сказал он следующее: "Уважаемые господа присяжные! Не мне напоминать вам о том, сколько испытаний выпало на долю нашего государства, и в скольких из них Россия вышла победительницей. Устои Российской Империи не смогли подорвать ни татаро-монгольское нашествие, ни нашествия турок, шведов, французов. Как вы думаете, вынесет ли Российская Империя потерю одной французской булочки?" Подзащитная была оправдана.*

**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 использования этих вопросов заключается в возможности нарушения равновесия между партнерами.

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

5. Аргументирование. Наибольшее влияние на партнеров в деловой беседе оказывает аргументация (от лат. - суждение) - 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, важно войти в положение партнера, "почувствовать" его.

В аргументации, как правило, выделяют две основных конструкции:

- доказательная аргументация, с помощью которой можно что-то доказать партнеру;

- контраргументация, с помощью которой можно опровергнуть убеждения партнера.

При этом обе конструкции включают в себя две категории аргументов:

1) факты или соображения, свидетельствующие о том, что данное предложение (позиция, решение) позволят собеседнику получить какие-то выгоды;

2) факты или соображения, убеждающие собеседника в том, что данное предложение (решение) позволит избежать каких-то конкретных неприятностей.

Для общих конструкций аргументации применяют одни и те же приемы, которые состоят в тщательном изучении всех факторов и сведений (руководителю можно взять на вооружение методы аргументации, описанные П. Мицичем):

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 опровергнуть эти цифры.

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

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

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

**Метод «да...но».** Часто бывает, что собеседник приводит хорошо построенные аргументы. Однако они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны предложенной альтернативы. Но 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».

**Метод «бумеранга»** даст 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, известный государственный афинский деятель и оратор Демосфен и афинский полководец Фокион были заклятыми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фотону: «Если афиняне разозлятся, то они тебя повесят». На что Фокион ответил: «И тебя, конечно, тоже, как только образуются».*

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

**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. А затем следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести еще такие факты... (перечисляем их). Но это не поможет вам, так как...», -теперь наступает черед наших контраргументов. Следует добавить, что этот метод требует особо тщательной подготовки.

Необходимо упомянуть также о **спекулятивных методах** аргументации. Эти методы можно назвать даже обычными уловками и их, конечно, не стоит применять. Но знать их и различать, когда их применяют ваши партнеры, все же следует.

**Техника преувеличения** состоит в обобщении и любого рода преувеличении, а также составлении преждевременных выводов.

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

**Техника использования авторитета** состоит в цитировании известных авторитетов. Слушателям обычно достаточно упоминания одного известного имени.

**Техника дискредитации партнера.** Если нельзя опровергнуть суть вопроса, то, по меньшей мере, нужно поставить под сомнение личность собеседника.

**Техника изоляции** основывается на "выдергивании" отдельных фраз из выступления, изоляции и преподнесения в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному.

**Техника изменения направления** заключается в том, что собеседник не атакует наши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии.

**Техника введения в заблуждение** основывается на сообщении путаной информации. Собеседник сознательно или неосознанно переходит к дискуссии на определенную тему, которая может легко перерасти в ссору.

**Техника отсрочки.** Ее целью является затягивание дискуссии. Собеседник употребляет ничего не значащие слова, задает отработанные вопросы и требует разъяснения по мелочам, чтобы выиграть время для раздумий.

**Техника апелляции.** Собеседник выступает не как деловой человек и специалист, а взывает к сочувствию. Путем воздействия на наши чувства он ловко обходит нерешенные деловые вопросы.

**Техника искажения** представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или переустановку акцептов.

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.**

Каковы же основные положения **тактики аргументирования?**

- 1. Располагать аргументы лучше в следующем порядке: сильный - менее сильный - самый сильный (тот, который особенно значим для собеседника).
- 2. Оперировать ясными, точными достоверными для собеседника фактами и доводами.
- 3. Способ и темп аргументации должны соответствовать нравственно-психологическим особенностям собеседника (его темпераменту, системе ценностей, убеждениям, жизненным установкам).
- 4. Следует избегать простого перечисления фактов, делая акцент на преимуществах или последствиях, вытекающих из этих фактов, и интересующих вашего собеседника.

**6. Парирование замечаний собеседника.** Замечания собеседника означают, что он вас активно слушает, следит за вашим выступлением, тщательно проверяет вашу аргументацию и все обдумывает. Считают,

что собеседник без замечаний - это человек без собственного мнения. Именно поэтому замечания и доводы собеседника не следует рассматривать как препятствия в ходе беседы. Они облегчают беседу, так как дают нам возможность понять, в чем еще нужно убедить собеседника и что вообще он думает о сущности дела.

Существует следующие **виды замечаний**:

- - невысказанные замечания;
- - предубеждения;
- - ироничные замечания;
- - замечания с целью получения информации;
- - замечания с целью проявления себя;
- - субъективные замечания;
- - объективные замечания;
- - замечания с целью сопротивления.

Рассмотрим их подробнее. Нас будет интересовать, каковы причины таких замечаний, как к ним нужно относиться и как на них реагировать.

**Невысказанные замечания.** Это такие замечания, которые собеседник не успевает, не хочет или не смеет высказать, поэтому мы сами должны их выявить и нейтрализовать.

**Предубеждения.** Они относятся к причинам, вызывающим неприятные замечания, особенно в тех случаях, когда точка зрения собеседника полностью ошибочна. Его позиция имеет под собой эмоциональную почву, и все логические аргументы здесь бесполезны. Мы видим, что собеседник пользуется "агрессивной" аргументацией, выдвигает особые требования и видит только негативные стороны беседы.

Причиной таких замечаний является, скорее всего, неверный подход с вашей стороны, антипатия к вам, неприятные впечатления. В подобной ситуации вам необходимо выяснить мотивы и точку зрения собеседника, подойти к взаимопониманию.

**Ироничные (ехидные) замечания.** Такие замечания являются следствием плохого настроения собеседника, а иногда - и его желания проверить вашу выдержку и терпение. Вы заметите, что замечания не имеют тесной связи с ходом беседы, носят вызывающий и даже оскорбительный характер.

Как поступить в подобной ситуации? В любом случае нельзя идти на поводу у собеседника. Ваша реакция может быть либо остроумной, либо не следует реагировать на подобные замечания.

**Замечания с целью получения информации.** Такие замечания являются доказательством заинтересованности вашего собеседника и имеющихся недостатков в передаче информации.

Скорее всего, причина состоит в том, что вашу аргументацию нельзя назвать ясной. Собеседник хочет получить дополнительную информацию или же он прослушал какие-то детали. Вы должны дать спокойный и уверенный ответ.

**Замечания с целью проявить себя.** Эти замечания можно объяснить стремлением собеседника высказать собственное мнение. Он хочет показать, что не поддался вашему влиянию и что в данном вопросе он максимально беспристрастен. Замечания такого характера могут быть вызваны слишком сильной аргументацией с вашей стороны и, возможно, вашим самоуверенным тоном. Как поступить в подобной ситуации? Необходимо, чтобы ваш собеседник нашел подтверждения своим идеям и мнениям.

**Субъективные замечания.** Такие замечания характерны для определенной категории людей. Типичная формулировка таких собеседников: «Все прекрасно, но мне это не подходит». В чем причина подобных замечаний?

Ваша информация малоубедительна, вы уделяете недостаточно внимания личности собеседника. Он не доверяет вашей информации и поэтому не ценит и приводимые факты. Как поступить в подобной ситуации? Следует поставить себя на место собеседника, принять во внимание его проблемы.

**Объективные замечания.** Это замечания, которые собеседник высказывает для того, чтобы развеять свои сомнения. Эти замечания искренни, без всяких уловок. Собеседник хочет получить ответ, чтобы выработать собственное мнение. Причина таких замечаний заключается в том, что ваш собеседник имеет другой вариант решения проблемы и не согласен с вашим. Как себя вести в подобной ситуации? Следует не противоречить собеседнику в открытую, а довести до его сведения, что вы учитываете его взгляды, а потом объяснить ему, какое преимущество дает ваш вариант решения проблемы.

**Замечания с целью сопротивления.** Подобные замечания, как правило, возникают в начале беседы, поэтому они не являются и не могут быть конкретными. Причина их чаще всего состоит в том, что ваш собеседник не ознакомился с вашими аргументами, а тема беседы четко не определена.

Как поступить в подобной ситуации? Следует четко определить тему беседы, и если сопротивление увеличивается, то нужно пересмотреть тактику, а в крайнем случае изменить и тему беседы.

Мы рассмотрели наиболее употребляемые замечания. Вполне закономерно возникают два важных **тактических вопроса**:

- - **как** лучше всего высказывать свои замечания?
- - **когда** отвечать на сделанные замечания?

Начнем с того, **как высказать замечания собеседнику**.

**Локализация.** Тон ответа должен быть спокойным и дружеским, даже если замечания носят язвительный или иронический характер. Раздражительный тон существенно затруднит задачу по убеждению вашего собеседника. Нетрадиционный подход, доброжелательность, ясные и убедительные интонации особенно важны при нейтрализации сложных замечаний и возражений.

**Уважение.** К позиции и мнению собеседника следует относиться с уважением, даже если они ошибочны и для вас неприемлемы. Ничто так не затрудняет беседу, как пренебрежительное и высокомерное отношение к собеседнику.

Поэтому никогда не следует возражать открыто и грубо, даже если собеседник ведет себя некорректно. Если вы будете противоречить, то только заведете беседу в тупик. Не следует употреблять следующие выражения: «В данном случае вы совершенно не правы!»; «Это не имеет под собой никакой почвы!» и т.д.

**Признание правоты.** Если вы заметили, что замечания и возражения собеседника являются лишь стремлением подчеркнуть свой престиж, то тактически выгодно почаще признавать правоту собеседника. Например: «Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. Конечно же, после решения мы его учтем!» После молчаливого согласия собеседника беседу следует продолжить по намеченному плану.

**Сдержанность в личных оценках.** Следует избегать личных оценок. Например: «Будь я на вашем месте...» и т.д. В первую очередь это относится к тем случаям, когда подобной оценки не требуется или когда собеседник не считает вас советчиком или признанным специалистом.

**Лаконичность ответа.** Чем более сжато, по-деловому, вы ответите на замечания, тем это будет более убедительно. В пространных разъяснениях всегда сквозит неуверенность. Чем более многословен ответ, тем больше опасность быть непонятым вашим собеседником.

Контролирование реакций. При нейтрализации замечаний собеседника очень полезно проверить его реакцию. Легче всего это сделать с помощью промежуточных вопросов. Спокойно спросите собеседника, доволен ли он ответом.

Недопущение превосходства. Если вы будете успешно парировать каждое замечание собеседника, то у него вскоре сложится впечатление, что он сидит перед умудренным опытом профессионалом, против которого нет никаких шансов бороться. Именно поэтому не следует парировать каждое замечание собеседника, нужно показать, что и вам не чужды человеческие слабости. Особенно следует избегать немедленного ответа на каждое замечание, потому что вы этим косвенно недооцениваете собеседника: то, над чем он думал в течение многих дней, вы решаете за несколько секунд.

Рассмотрим второй тактический вопрос: **когда следует отвечать на сделанные замечания.**

Можно предложить следующие варианты:

- - до того, как замечание сделано;
- - сразу после того, как оно было сделано;
- - позднее;
- - никогда.

Рассмотрим эти варианты подробнее.

**До того, как замечание сделано.** Если известно, что собеседник рано или поздно сделает замечание, то рекомендуется самим обратиться на него внимание и заранее, не дожидаясь реакции собеседника, ответить на него. В этом случае мы получаем следующие преимущества:

- - вы избежите противоречий с собеседником и тем самым уменьшите степень риска поссориться в беседе;
- - вы получите возможность самому выбирать формулировку замечаний оппонента и тем самым снизить его смысловую нагрузку;
- - у вас появится возможность выбрать наиболее подходящий момент для ответа и тем самым обеспечить себе время для его обдумывания;
- - укрепится доверие между вами и собеседником, так как он увидит, что вы не собираетесь обвести его вокруг пальца, а наоборот, ясно излагаете все аргументы «за» и «против».

**Сразу после того, как оно было сделано.** Это наиболее удачный вариант ответа, и его надо использовать во всех нормальных ситуациях.

**Позднее.** Если нет желания прямо противоречить собеседнику, то ответ на его замечание лучше отложить до более удобного с тактической и психологической точки зрения момента. Часто бывает, что за счет отсрочки может вообще исчезнуть необходимость отвечать на замечание: ответ возникает сам по себе после определенного времени.

**Никогда.** Враждебные замечания, а также замечания, которые представляют собой существенную помеху, следует по возможности полностью игнорировать.

Мы рассмотрели основные виды замечаний и привели возможные варианты того, какой может быть реакция на них. Предусмотреть все варианты невозможно, так как реальные обстоятельства всегда вносят определенные коррективы.

### **7. Принятие решения и фиксация договоренности.**

Если вам удалось переубедить партнера, можно переходить к достижению договоренности. Это рекомендуется делать с помощью цепочки вопросов.

Прежде всего нужно задавать вопросы, на которые собеседник ответит скорее всего «да». Такие вопросы называются **подтверждающими**. Например: «Наверное, вы тоже рады тому, что...?», «Я не ошибаюсь, полагая, что вы...?» Подтверждающие вопросы настраивают партнера на положительное отношение к вашему предложению. Последние вопросы нужно формулировать так, чтобы они давали возможность развернутого ответа. На этом этапе беседы особенно важно проявить хладнокровие и выдержку и соблюдать некоторые **правила:**

- - нельзя колебаться, демонстрировать неуверенность;
- - следует сохранять спокойствие;
- - оставляйте в запасе один сильный аргумент;
- - не сдавайте свои позиции до последнего, пока не испробуете все возможности либо пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет».

Достигнутую договоренность надо зафиксировать. Можно предложить подписать подготовленный документ, можно зафиксировать и в устной форме. Главное, чтобы она прозвучала **не только из ваших уст**. Тогда партнер будет чувствовать больше ответственности за выполнение совместной договоренности.

**8. Завершение деловой беседы.** Если не удалось достичь договоренности, то необходимо красиво выйти из контакта.

Если договоренность достигнута, то не следует злоупотреблять расположением и временем партнера.

Оставить о себе хорошее впечатление необходимо при любом результате беседы. Хорошо воспитанный владеющий культурой общения человек умеет попрощаться так, чтобы с ним захотелось встретиться снова.

Итоги беседы должны быть резюмированы. Весьма полезно для приобретения опыта:

- - сделать записи о сути решения в рабочий блокнот в присутствии партнера;
- - составить официальный протокол решения;
- - установить конкретные сроки исполнения решения и способ информирования друг друга о результатах намеченных действий;
- - поблагодарить собеседника и поздравить его с достигнутым решением;
- - выход из контакта осуществить сначала невербально (изменить позу, отвести глаза, встать), а затем речевым прощанием.

9. Анализ результатов деловой беседы. Любую беседу после ее завершения необходимо анализировать. Это дает возможность осознать допущенные просчеты, накопить полезный опыт на будущее.

Анализ беседы предполагает ответить на следующие вопросы.

- 1. Помните ли вы цель разговора?
- 2. Каков конкретный результат встречи?
- 3. Мог ли он быть лучшим?
- 4. Все ли аргументы вы использовали?
- 5. Удачно ли вы отвечали на вопросы?
- 6. Удачно ли вы парировали замечания партнера?
- 7. Какой была атмосфера беседы?
- 8. Правильную ли психологическую позицию занимали вы и ваш партнер?
- 9. Какое впечатление вы произвели на партнера?
- 10. Есть ли возможность повторной встречи?

Анализируя беседу, не корите себя за возможные упущения. Встреча не считается напрасной, если она оставила возможность для будущих контактов.

В каждой беседе проявляется ваше умение общаться, и поэтому каждая встреча поднимает вас еще на одну ступеньку к овладению культурой делового общения.

Давно замечено, что для поддержания беседы лучше задавать вопросы, нежели произносить монологи. Таким образом, вы включаете собеседника в общение, проявляете к нему интерес. Человек чувствует вашу заинтересованность в его мнении. Правильно поставленные вопросы позволяют получить намного больше информации о человеке, они позволяют также управлять ходом деловой беседы. Когда вы задаете вопросы «на понимание», то эти же вопросы ставит перед собой и ваш собеседник, а затем еще и отвечает на них. Вопросы – это вроде бы не внушение. Вопросы – это прояснение. А ведь вопрос и ответ – две противоположности единого целого. Имейте в виду: кто спрашивает, тот и управляет разговором. Вы вроде бы и не навязываете собеседнику свое мнение, просто плавно подводите его к нужному выводу. Кроме того, с помощью вопросов мы активизируем собеседника, даем ему возможность самоутвердиться. Они помогают закрепить промежуточные результаты переговоров.

Вопросы играют огромную роль в коммуникациях деловом общении, споре и полемике. С помощью вопросов можно как многое для себя прояснить, но так многое и запутать. Уместный вопрос может высветить слабые стороны позиции оппонента, заставить его привлечь для обоснования своего тезиса дополнительные средства. Умение корректно задать вопрос – искусство. Известно, что правильно заданный вопрос – это уже половина ответа.

С помощью вопроса можно точно и порою остроумно высмеять надуманность, претензионность, выпренность и излишний пафос. Вопрос может дать пищу для размышлений и выводов. Точно ответив на конкретный вопрос, можно снискать уважение слушающих, укрепление их убеждения в том, что они имеют дело с компетентным человеком. С другой стороны, уместный вопрос к собеседнику может проиллюстрировать, что его громогласные заявления не совсем стыкуются с тем, что он представил в качестве ответа.

Вопросы могут помочь захватить инициативу, побудить оппонента больше отвечать, чем спрашивать. Его позиция тогда будет требовать оправдания. А ведь известно: чем больше оправдываешься, тем сильнее подозрение в вине или несостоятельности.

Вопросы могут предоставить нужную, требуемую информацию. Они могут прояснить проблемную ситуацию, могут точно указать, по какому сценарию важно направить развивающиеся реалии делового спора.

Кроме этого, вопросы – реальность тактики делового общения. С помощью вопросов можно усилить давление, переакцентировать спорное положение, навязать противнику свои способы и методы ведения дискуссии. Много чего можно осуществить, если умело пользоваться вопросами, знать их, различать их и уметь хорошо отвечать на них.

Вопросы – особый вид логических понятий, являющихся завуалированными требованиями. Они применяются для выяснения обстоятельств, уточнения информации, разрешения проблемной ситуации. Логическая природа вопроса такова, что в отличие от утвердительных (ассерторических) предложений, квалифицируемых с точки зрения истинности и ложности, вопросы такой квалификации не подлежат. Так, утверждения: «Все люди смертны», «Иван – брат Петра», «Эверест является самой высокой горой на Земле», «Ртуть не является металлом» – могут квалифицироваться как истинные или ложные. В то время как вопрос, например: «Сколько сейчас времени?» – находится вне такой истинностной квалификации. Другое дело, что ответ на этот вопрос может трактоваться как правильный или неправильный. Но это ответ, а не сам вопрос.

Подведем итог. В отличие от суждений и высказываний, которые проверяются (верифицируются и фальсифицируются) стандартным образом, вопросы невозможно оценивать явным образом как истинные или ложные. Однако это не означает, видимо, что вопросы не могут быть корректными и некорректными, уместными и неуместными, осмысленными и бессмысленными, предметными и беспредметными, требующими ответа и риторическими. Кроме того, вопросы могут быть казуистическими, уловками и аргументами в споре, самоотвечающими, шуточными, вопросами-задачами и т.п.

Начнем с того, что есть особый сорт вопросов, которые принято называть вермонтскими. Такое название происходит от американского города Вермонт, жители которого, наподобие знаменитых габровцев, демонстрирующих неподдельный юмор, умеют очень самобытно ставить вопросы и отвечать на них.

В качестве примера приведем образец типичного вермонтского вопроса в виде притчи-анекдота.

Пришел Джек к своему соседу Джону и спрашивает его:

- – Слушай, Джон, твоя однорогая корова болела прошлым летом?
- – Болела, – отвечает Джон.

- – А чем ты ее лечил?
- – Прелой соломой и патокой, – последовал ответ.
- – Спасибо, – сказал Джек и ушел восвояси. Через неделю он снова наведалься к Джону, и вот какое продолжение имел их разговор:
  - – Слушай, Джон, а моя-то корова после того, как ее кормил по твоему рецепту, издохла.
  - – Моя тоже, – невозмутимо сказал Джон, не отрываясь от работы.
  - – А что же ты мне не сказал? – возмутился Джек.
  - – А ты не спрашивал...

Другой пример не менее убедителен.

Два дипломата заплутали на своей машине в незнакомом городе. Они остановили машину на перекрестке, и один из них, не выходя из машины, а лишь опустив боковое стекло, обратился с вопросом к местному жителю.

- – Где мы находимся?
- – В машине, – последовал ответ.

Когда они отъехали, старший из них сказал:

Я бы предложил ему пост министра иностранных дел; он умеет так отвечать на вопросы, что к ним не придерешься, в то же время не добавляя ни толики новой информации.

Это и есть знаменитые вермонтские вопросы. И вермонтские ответы тоже. Согласитесь, что в них есть своя прелесть. Они не только радуют душу, но и могут порой приносить определенную пользу.

Существуют различные виды вопросов. Наиболее простая классификация выделяет вопросы: уточняющие и восполняющие; простые и сложные; корректные и некорректные; нейтральные, благожелательные и провокационные.

*Уточняющие* вопросы направлены на выяснение истинности или ложности информации и требуют ответа «да» или «нет». Их также называют закрытыми.

*Открытые, или восполняющие,* вопросы начинаются с вопросительных слов: «кто», «что», «где», «когда», «как», «почему». Они помогают получить развернутые ответы и новые знания относительно событий, явлений, предметов.

*Простые* вопросы не могут быть расчленены на более простые высказывания. Сложные вопросы включают два и более простых вопроса.

*Корректные* вопросы основываются на истинных суждениях. Некорректные вопросы основываются на ложных или неопределенных суждениях.

*Нейтральные* вопросы не содержат эмоциональной окраски и никак не воздействуют на личность собеседника.

*Благожелательные* вопросы подчеркивают расположенность говорящего к собеседнику.

*Провокационные* вопросы негативно окрашены и содержат скрытое или явное подстрекательство к неверным действиям собеседника.

С помощью вопросов можно:

- • прояснить интересы собеседника;
- • направить его внимание на нужные и важные для вас детали разговора;
- • узнать возражения партнера;
- • вернуть инициативу в разговоре;
- • сообщить собеседнику свою точку зрения;
- • умело разрушить уверенность партнера в чем-либо;
- • построить отношения подлинного партнерства с собеседником;
- • занять в процессе общения более выгодную роль лидера мнений, эксперта, рефери, «привратника»; и т.д.

Задавайте вопросы! Инициатива в руках у того человека, кто задает вопросы. Вопросы – единственный способ заставить человека думать. Вопросы по существу, вопросы на понимание развернут мысли вашего собеседника в нужном вам направлении, даже если минуту назад он и не предполагал иного поворота событий.

Метод вопросов имеет целый ряд преимуществ по сравнению с методом утверждений:

- помогает избежать споров и излишней говорливости;
- позволяет помочь собеседнику понять, чего же он хочет. Тогда вы сможете помочь ему решить, как добиться этого;
- помогает собеседнику выкристаллизовать мысль. И привнесенная извне идея становится его собственной;
- помогает выявить слабое место при заключении сделки;
- вызывает у другого человека чувство собственного достоинства. Когда вы показываете, что уважаете его точку зрения, то он, наверняка, станет уважать вашу.

## Техника постановки вопросов

**1. Открытые вопросы.** Они начинаются со слов: *что, как, какой, сколько, почему* – и предполагают получение развернутого ответа.

Пример.

- – Что именно Вас не устраивает?
- – Что вы об этом думаете?
- – Почему вы считаете, что...?
- – Какие ожидания вы связываете с нашим дальнейшим сотрудничеством?

Собеседник, отвечая на подобные вопросы, дает нам информацию о своих приоритетах, мотивах, упрощая, таким образом, этап сбора информации.

Вместо открытых вопросов можно использовать фразы типа:

- – Пожалуйста, расскажите подробнее...
- – Я не совсем понял, не могли бы вы пояснить?
- – Уточните, пожалуйста, детали.
- – Расскажите, пожалуйста, о дополнительных вариантах.

Пожалуйста, уточните...

– Не могли бы вы дать мне некоторое представление о...

Подобные вопросы очень важны, когда вы только-только устанавливаете контакт с собеседником.

Открытые вопросы целесообразно применять:

- для начала разговора;
- для перехода к последующим этапам делового разговора;
- если вы хотите заставить собеседника подумать;
- если вы хотите выяснить его интересы и позиции.

**2. Альтернативные вопросы.** Они предоставляют возможность выбора и предполагают быстрое решение. Вы ничего не навязываете. Вы просто предлагаете выбор между тем, что вам нужно, и тем, что нужно вам.

Например:

- – Вы готовы встретиться с нашим специалистом в среду или в четверг?
- – Мы подпишем договор сейчас или после того, как выпьем по чашечке кофе?
- – Мы подпишем договор на год или сразу на три года?
- – Вам выписать модель А или модель Б?

- – Вы хотели бы начать работу над проектом сейчас или после отпуска?

В ответе предполагают выбор одного из альтернативных вариантов, предложенных в вопросе.

Альтернативные вопросы используют:

- при согласовании плана деловой беседы или ее дальнейшего развития;
- при подведении промежуточных итогов;
- для того чтобы побудить клиента к окончательному принятию решения.

**3. Закрытые вопросы.** На них собеседник, как правило, может ответить только односложными «да» или «нет».

Например:

- – Вам понравилось работать с нашей компанией?
- – Вы будете сотрудничать с нами?
- – Устроит ли вас, если...?

Хотите ли вы, чтобы...?

Старайтесь исключить эти вопросы из употребления, потому что они требуют от человека конкретного и однозначного решения. Ответ "нет" ничего не изменит в жизни собеседника, зато даст ему ощущение безопасности. Получив ответ «нет», вы теряете контакт с собеседником. Он, конечно, не обрывается, но ослабевает. Это работает против вас. Даже положительный ответ не очень вам поможет, потому что он не даст возможности понять, что именно ценного для оппонента заключается в вашем высказывании. Хотя закрытые вопросы помогают поставить точку в ситуациях, когда клиент никак не может принять решение. Они помогут его подтолкнуть.

Закрытые вопросы целесообразно задавать:

- • если вы хотите получить лишь краткий однозначный ответ;
- • имеете дело с исключительно неразговорчивым человеком;
- • хотите быстро проверить, правильно ли поняли своего собеседника.

Тип вопроса	Цель	Как задавать	Пример
Закрытый	Добиться определенности, зафиксировать	Таким образом, чтобы на него	Можно ли...? Вы будете...? У

	<p>слова и ответственность партнера Подтвердить согласие или договоренность</p>	<p>можно было ответить только "да" или "нет"</p>	<p>вас есть...? Вам это нравится...?</p>
Альтернативный	<p>Предоставить выбор из заготовленных альтернатив Направить беседу в более определенное русло</p>	<p>С помощью перечисления и союзов "или", "либо"</p>	<p>Чай или кофе? Который из этих двух (трех) вариантов вам больше подходит?</p>
Открытый	<p>Установить контакт, разговаривать партнера Удерживать инициативу Получить свободный ответ с самостоятельным выбором слов и способа ответа Получить максимум информации</p>	<p>С помощью вопросов: Что? Где? Когда? Для чего? В связи с чем? Почему? Как насчет того, чтобы...? и т.д.</p>	<p>Как часто вы сталкиваетесь с подобными трудностями? Что в нашем предложении привлекает вас больше всего? В связи с чем вы выбрали именно этот товар?</p>

В диалоге могут быть использованы и иные виды вопросов.

**Зеркальные вопросы.** Заключаются в повторении с вопросительной интонацией части только что сказанного собеседником утверждения, чтобы дать ему возможность увидеть его с другой точки зрения. Эти вопросы позволяют, не противореча собеседнику и не опровергая его слов, создавать в разговоре новые элементы, меняющие смысл. Вы же не можете постоянно спрашивать «почему?». Этот вопрос часто вызывает защитные реакции, поиски мнимой причинности. Задавайте зеркальные вопросы! Это очень эффективная техника.

**Вопросы для обдумывания.** Их цель – создать атмосферу взаимопонимания. Они заставляют собеседника размышлять и комментировать то, что было сказано.

- – Считаете ли вы, что...?
- – Правильно ли я понял вашу точку зрения, что...?

**Вопросы-внушения.** Позволяют без видимого давления донести нужные мысли до собеседника.

- – Вы также считаете, что...?
- – Вы также придерживаетесь мнения, что...?

**Контрольные вопросы.** Их полезно задавать во время любого разговора, чтобы понять, слушает вас собеседник или его мысли где-то далеко. К тому же вопросы, заданные партнеру, помогают удержать его внимание.

- – Что вы об этом думаете?
- – Могу ли я считать, что это развеяло ваши сомнения?

**Подтверждающие вопросы.** Задаются, чтобы найти взаимопонимание. Если собеседник три раза согласился с вами, то он автоматически согласится с вами и в четвертый раз. Если вы приехали на переговоры, очень полезно начинать разговор с чего-то такого, в чем вы найдете общий язык. Например, с погоды. Банальный разговор о погоде помогает создать атмосферу доброжелательности и взаимного согласия. Тема нейтральна и безопасна, поэтому и согласие с собеседником не вызывает сопротивления. Если же вы нашли общий язык по одному вопросу, у вас уже завязалось взаимопонимание, и намного проще будет достичь понимания в процессе обсуждения последующих проблем. В любой разговор всегда вставляйте подтверждающие вопросы и делайте акцент на том, что вас объединяет, а не на том, что вас разделяет.

- – Вы, наверное, тоже рады тому, что...?
- – Если я не ошибаюсь, вы считаете, что...

**Вступительные вопросы.** Хорошо поставленный вопрос служит хорошим стартом. У собеседника возникает состояние положительного ожидания, заинтересованность.

– Если я предложу вам способ, с помощью которого вы сможете заработать больше денег, ничем при этом не рискуя, заинтересует ли вас это?

**Закрывающие вопросы.** Их цель – завершить разговор. Лучше сначала задать пару подтверждающих вопросов, лучезарно при этом улыбаясь:

- – Смогла ли я убедить вас в выгоде нашего предложения для вашего предприятия?
  - – Убедились ли вы, насколько этот прибор прост в эксплуатации?  
А затем перейти к завершающему вопросу:  
Оформить вам доставку или самовывоз?
- На чем вы решили остановиться – на аппарате А или Б?

Техника «Воронка вопросов»

Цель:

- • прояснить ситуацию, описанную собеседником слишком лаконично;
- • получить полную информацию, которая не была предоставлена в ходе ответа на предыдущий вопрос;
- • проверка мотиваций и чувств, когда в них нет ясности.



**Рис.. Техника «Воронка вопросов»**

*Как задавать:* вы начинаете с общих, глобальных вопросов и постепенно сужаете фокус, вплоть до той специфической информации, которую стремитесь получить.

Это может быть комплекс закрытых, альтернативных и открытых вопросов.

«Красные кнопки» техники вопросов

Неправильные формы задавания вопросов (табл. 8.1):

- • многословные вопросы;
- • несколько вопросов, объединенных в один;
- • наводящие или пристрастные вопросы;
- • хитрые вопросы с подвохом, если вы не объяснили их цели;
- • употребление местоимений «Я» и «Вы» в противопоставлении.

**Типичные ошибки при постановке вопроса**

Ошибка в формулировке	Почему это ошибка?	Способ ее преодоления
-----------------------	--------------------	-----------------------

<p>Почему?</p>	<p>Скрытое обвинение: «Ваш выбор мне непонятен, а потому неправилен»</p>	<p>Каковы основные аргументы в пользу этого решения? Какова логика этого выбора? Чем можно было бы подтвердить целесообразность такого решения?</p>
<p>Почему вы не...?</p>	<p>Скрытое обвинение: «Вы выбрали неправильный путь»</p>	<p>Какие меры могли бы быть эффективными в этой ситуации? Как мы могли бы обосновать их эффективность?</p>
<p>Как вы могли согласиться... ...отказаться... ..так ответить... ..так поступить ...пойти на это? и т.п.</p>	<p>Скрытое обвинение: «Вы недостаточно опытни (предусмотрительны, лояльны, вежливы, компетентны и т.п.)»</p>	<p>Чем было продиктовано положительное решение? Что побудило вас согласиться? Не могли бы вы привести обоснования вашего решения?</p>
<p>Формулировка вопроса, который начинается с частицы «не»</p>	<p>Задавая вопрос в такой формулировке, вы создаете для себя несколько проблем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ● фактически стимулируете собеседника дать вам отрицательный ответ</li> <li>○ ● формулировка вопроса показывает вашу неуверенность в том, что собеседник ответит на него положительно</li> </ul>	<p>Переформулировать свой вопрос, убрав из него частицу «не»</p>

### Тактическое использование вопросов

Тактическое использование вопросов предполагает применение их как тактических приемов в споре и полемике. К таким приемам следует отнести все способы употребления вопросов, имеющих целью не прояснение некоторой ситуации, не затребование новой, дополнительной информации, а получение тактического выигрыша.

Зачастую это связано с различными нарушениями регламента, правил и процедуры организованного делового общения. Таким нарушением выступает непомерно большое число вопросов, которые один участник обсуждения задает другому. Конвенция рационального делового спора предполагает, что каждый вопрос как аргумент особого типа требует получения на него своевременного, точного и конкретного ответа.

Если вопрос оставлен без внимания (без ответа), возможны две оценки этой ситуации.

1. Оппонент не в состоянии ответить на поставленный вопрос, потому что:

- а) не располагает достаточной информацией;
- б) не понимает вопроса ввиду недостаточной квалификации;
- в) не желает отвечать, демонстрируя пренебрежение либо к регламенту рационального делового обсуждения, либо к своему оппоненту.

2. Оппонент не отвечает на вопрос, демонстрируя тем самым свое пренебрежение к слушателям.

Как видим, любая оценка не прибавит такому человеку, оставившему вопрос без ответа, ни сторонников, ни популярности, ни авторитета.

Отсюда можно сделать не совсем корректный вывод: чтобы поставить соперника в неловкое положение, в котором он обязательно понесет тактический ущерб, нужно задать ему такое количество вопросов, на которые он будет не в состоянии ответить.

Мы не рекомендовали бы пользоваться таким приемом, хотя его вполне можно квалифицировать как тактический, прежде всего по следующим соображениям:

- деловое обсуждение превратится в пикировку вопросами;
- в ответ на то, что вы зададите своему оппоненту непомерно большое число вопросов, он отплатит тем же;
- спорное положение так и не будет прояснено;
- вообще не стоит применять против своего оппонента такие средства, которые не хотелось бы, чтобы были применены против вас.

Но даже высказанные соображения не могут послужить гарантией того, что неразборчивый в средствах оппонент, движимый желанием скорой победы, не воспользуется соблазном задать вам столько вопросов, что вы не будете в состоянии ответить. Что же делать в такой ситуации?

Здесь возникает практически неразрешимая на первый взгляд дилемма:

- ответить на все вопросы из-за их непомерно большого количества просто невозможно;

- не отвечать на вопросы – значит терпеть тактический проигрыш.

Но нет безвыходных ситуаций, и выход из этой ситуации, как и из многих других, чаще всего располагается там же, где и вход.

**Контрприемом против большого числа вопросов** служит использование метода селекции и оценки вопросов, складывающегося из следующих последовательных шагов.

1. Необходимо разделить все заданные вам вопросы на:

- корректные и некорректные;
- осмысленные и неосмысленные;
- предметные и беспредметные;
- уместные и неуместные;
- риторические и деловые;
- относящиеся к предмету обсуждения и не относящиеся;
- конкретные и абстрактно-отвлеченные;
- лояльные и нелояльные.

2. Дать оценку некорректному ведению делового обсуждения, связанную с использованием нелояльных средств.

3. Отвергнуть все нелояльные, отвлеченные, неконкретные, беспредметные вопросы.

4. Дать обстоятельные ответы на все конкретные, относящиеся к предмету делового обсуждения вопросы.

Сама по себе селекция вопросов и иллюстрация того, что часть из них неуместна, дает вам небольшой тактический выигрыш, а вашему оппоненту незримо начисляются проигрышные тактические очки. Это уже хорошо. Тактический выигрыш следует и из того, что вам удалось предметно ответить на конкретные вопросы. Это показывает вашу компетентность, осведомленность, уважение регламента делового обсуждения и лояльность даже к нелояльно настроенному оппоненту. Это тоже плюс.

Такой прием обычно отрезвляюще действует на неразборчивого в средствах оппонента, и он в дальнейшем воздерживается от такого способа ведения делового обсуждения. Процедура селекции вопросов обычно «отвращает» оппонента от злоупотребления вопросами, ибо

любое отклонение некачественных вопросов приводит к тому, что он подрывает свою репутацию, доверие к себе.

Если же число вопросов и после этого не уменьшается, то следует выступить с инициативой дополнения конвенции делового обсуждения ради прояснения спорного положения, принять правило, ограничивающее число вопросов, ибо их чрезмерное количество затрудняет конструктивное обсуждение спорного положения. Ваш оппонент либо примет предложенное вами правило (а это тоже ваш небольшой выигрыш), либо откажется принять (и в этом случае еще раз подтвердит свое намерение торпедировать деловое обсуждение – а это его проигрыш).

Если принятая конвенция не срабатывает и оппонент снова злоупотребляет ее нарушением, деловой спор следует признать при таких способах его ведения бесперспективным и прервать его, возложив ответственность за это на оппонента, который сделал все, чтобы разрушить конструктивный ход обсуждения делового вопроса. А это тоже хоть маленькая, но победа.

Некорректна в деловом обсуждении **пикировка вопросами**. Это наиболее зримый образец взаимного нарушения конвенции путем злоупотребления вопросами. И виновным здесь оказывается не только тот, кто первый начал, а обе стороны, которые избрали для себя именно такой способ обсуждения спорного положения.

**Контрприем против игнорирования вопросов.** Игнорирование вопросов оппонента, конечно же, не способствует прояснению позиций сторон во время делового обсуждения. К тому же то, что оппонент "не слышит" ваших вопросов, игнорирует их, отнюдь не способствует взаимопониманию. В этом может быть усмотрено и пренебрежение правилами ведения спора, и выражение недоброжелательности.

В ситуации, когда оппонент не слышит или не хочет слышать вопрос, тоже имеется неразрешимая на первый взгляд дилемма.

С одной стороны, *если вопрос оставлен без ответа*, то его нужно повторить, тем более если это вопрос принципиальный, способный многое прояснить.

С другой – в рациональном споре ничего нельзя повторять, пусть даже самые нужные и правильные заявления. Это неизбежно вызывает чувство раздражения у слушателей, по поводу мнения которых о спорном положении ведется полемика. Повторение приводит к тому, что слушатели усматривают в этом насилие, навязывание мнения,

«переливание из пустого в порожнее», подозревают в том, что вам просто больше не о чем говорить. Во всяком случае, в каждом повторе может быть усмотрен умысел, что вы не вполне лояльно относитесь к тем, кто является свидетелем делового спора и его пассивным участником. Итак, сформулируем дилемму в чистом виде.

1. Чтобы получить ответ на принципиальный вопрос, который игнорировал ваш оппонент, его нужно обязательно повторить.

2. В деловом обсуждении ничего нельзя повторять, не рискуя вызвать психологический дискомфорт и неудовольствие тех, за чье мнение идет борьба.

Разрешение этой дилеммы тоже связано с применением ряда последовательных шагов – приема тактики делового обсуждения.

1. Можно единожды повторить оставленный без внимания вопрос, обязательно сопроводив его пояснением, обоснованием, оправданием повтора: «Поскольку я не получил ответа на мой вопрос, я вынужден его повторить...», «Может быть, мой оппонент не расслышал (не придавал значения) моего вопроса, поэтому я его вынужден повторить...».

2. В случае когда и это не подействует на оппонента, который продолжает опять «не слышать» вопроса, можно еще раз повторить его, но обязательно пояснив, почему вы вынуждены его повторить, на сей раз исходя из принципиальных оснований: «Поскольку вопрос имеет принципиальное значение для обсуждаемого положения и я так и не получил ответа на него, я вновь вынужден повторить его...».

3. Возможна ситуация, когда и это не возымеет никакого действия на оппонента по тем причинам, что ему либо просто нечего отвечать, либо он некомпетентен в этом вопросе, либо принципиальный и правильный ответ ведет его к большему тактическому проигрышу, чем оставление вопроса без ответа.

В этом случае можно и нужно повторить вопрос, но обязательно переформулировать его, построить с помощью других слов и выражений. Такой перестроенный вопрос не будет узнаваемым на слух и слушателями воспримется как новый, т.е. у них не включится механизм психического неприятия, отторжения и раздражения от повтора. Это вам и надо. Если и на сей раз оппонент оставит вопрос без внимания, то в глазах слушателей он не ответит уже на второй вопрос. А это еще одно его тактически проигранное очко. Именно из этих мелких проигрышей оппонента и складывается ваша победа над ним.

4. Если и это не привело к тому, чтобы оппонент обратил на ваш вопрос свое внимание и удостоил его ответом, необходимо снять вопрос с обсуждения. Но сделать это нужно так, чтобы и в этом действии заработать себе плюс, способствуя тому, чтобы ваш оппонент нажил себе минус.

Делается это обычно со следующими комментариями: «Ну что же, если мой оппонент не в состоянии (не может, не хочет и т.п.) ответить на принципиальный вопрос, то я снимаю его с обсуждения», «Ну что же, с этим вопросом и без ответа все ясно...», «Если судить по ответам на предыдущие мои вопросы, то ответа на этот вопрос можно было и не ожидать», «Чтобы не утомлять слушателей пустыми отговорками от вопроса и общими фразами, мне, видимо, лучше снять свой вопрос. Он не по силам моему оппоненту...»

Разновидностью тактического использования вопросов служит применение отвлеченных вопросов, т.е. не относящихся к предмету спора. Они затягивают регламент и уводят обсуждение от главной темы. Нужно сразу пресекать такой метод.

Тактическим целям служат и ответы на вопрос вопросом. Такие формы реагирования ничего не проясняют, а лишь затрудняют ведение делового обсуждения. К ним можно отнести и риторические вопросы, т.е. обращенные к самому себе, не предполагающие никакого ответа вообще.

Ответами на вопросы должны быть конкретные категорические утверждения, предоставляющие новую информацию, а не пространные рассуждения, не разглагольствования, отвлеченные пассажи, жизненные примеры, шутки, каламбуры, поговорки, мимика, жестикуляция или гримасы. Такие формы реагирования необходимо квалифицировать как либо нежелание, либо неспособность ответить на конкретный вопрос.

#### Техника уяснения

**Уяснение** – слушающий проверяет правильность своего понимания сути услышанного. Это достигается при помощи следующих приемов.

1. *Повторение (эхо)* – проговаривание, повторение ключевых фраз и слов собеседника – мы дословно повторяем высказывание партнера.

Начать можно с вводной фразы:

- – Вы сказали...,
- – По вашему мнению...,
- – Ты считаешь...

2. *Перефразирование* – мы воспроизводим высказывания партнера в сокращенном, обобщенном виде, кратко формулируем самое существенное в его словах.

Начать можно с вводной фразы:

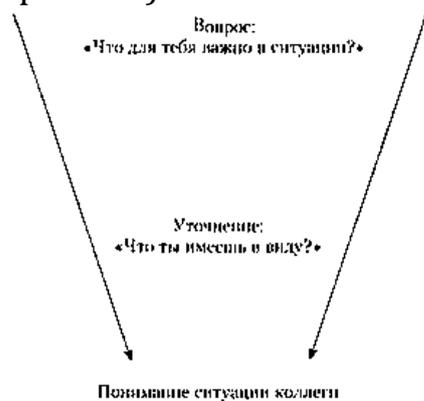
- – Вашими основными идеями, как я понял, являются...,
- – Другими словами, ты считаешь...,
- – Если я вас правильно понял...,
- – Итак, вы считаете, что...

3. *Интерпретация* и развитие идеи. Мы пытаемся вывести логическое следствие из высказывания партнера или выдвинуть предположения относительно причин высказывания.

Вводной фразой может быть:

- – Если исходить из того, что вы сказали, то выходит, что...,
- – Вы так считаете, видимо, потому что...

Фраза должна содержать элемент сомнения (так как человеку легче обсуждать причины и цели своих поступков в предположительных терминах).



**Рис. Уточнение ситуации**

#### Техника связывания

**1. Полное согласие** – похвала, выражение полного удовлетворения результатом беседы + вербализация позитивных чувств.

Пример:

- – Мы отлично поработали сегодня, и я очень доволен результатом.
- – Я рад, что наши интересы совпали во всем пунктам.
- – Вы знаете, я вдохновлен сегодняшней встречей. Переговоры были довольно сложными.
- – Как приятно иметь дело с решительным человеком!

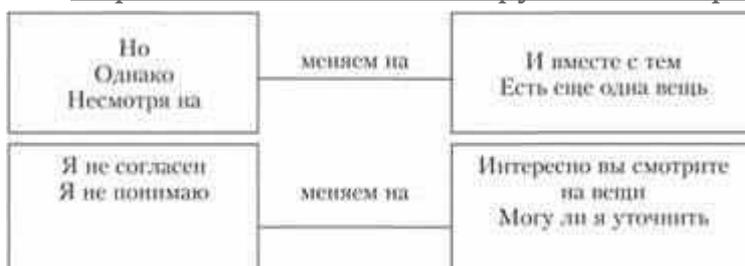
**2. Конструктивная критика** – описание конкретного негативного поведения или действий человека и воздействия такого поведения на других людей (не оценка!) + конструктивные предложения других

вариантов действий (как и что изменить). Говори о поведении и фактах, а не о личности!

Пример:

- – Я не совсем уверен, что увеличение расходов на телевизионную рекламу повлечет резкий подъем прибыли. А что если нам рассмотрим другие возможности для рекламы нашего продукта?
- – Давайте вместе подумаем, какие еще варианты могут быть.

«Красные кнопки» конструктивной критики



Вопрос:

– Что вы думаете о графиках, которые я использовал во время доклада?

Неправильный ответ:

– Я с ними не согласен.

Правильный ответ:

- – Интересная трактовка. Если вам интересно, я могу вам рассказать другую точку зрения.

3. **Тайм-аут**, или уклонение от комментария, – это период времени, на который стороны согласны остановить переговоры. Этот тактический шаг может длиться от нескольких минут до нескольких дней.

Цели тайм-аута:

- возможность обдумать;
- избежать давления;
- проконсультироваться с авторитетом;
- получить новые данные.

Применяйте, когда чувствуете, что теряете контроль над собой, эмоциями, ситуацией. Никогда не надо бояться брать тайм-аут, но нельзя и затягивать его.

Пример:

- – Это была очень продуктивная/полезная беседа. Нам бы хотелось отвлечься на 10 мин и обдумать обсужденные моменты (говорить уверенно и позитивно).

4. **Уход** создает ситуацию «проигрыш – проигрыш», так как ни один не достигает того, чего хочет; или это разновидность тупика, когда вопрос не имеет большого значения для собеседников.

Если отношения прекращаются, надо использовать конструктивные навыки, чтобы описать свои чувства и открыть свою позицию так, чтобы расставание прошло в дружеской атмосфере.

Пример:

- – Меня огорчил наш сегодняшний разговор, и вместе с тем я уверен, что в следующий раз мы обязательно найдем общие точки соприкосновения.
- – Похоже, я сбит с толку результатом нашей беседы. Мне бы хотелось на этой ноте закончить наш разговор, чтобы не зайти в окончательный тупик. Спасибо за ваш интерес решить этот вопрос.
- – Я понимаю, что вы сейчас в ярости (угрожаете мне, разочарованы в своих ожиданиях). Предлагаю завершить наш спор и разойтись друзьями.

#### Техника эффективного взаимодействия ПАРУС

<b>П</b> Поддержка	Поддержка выражается в том, что слушающий молчит, подавая время от времени сигналы о том, что он в процессе слушания с помощью словесных ( <i>поддакивания – и, да, ага, ну</i> и пр.) и несловесных знаков ( <i>кивание головой, ожидающий взгляд</i> и пр.)
<b>А</b> Активное слушание	Минимальное вмешательство в процессе общения. В это время важно оставаться спокойным, чтобы дать собеседнику возможность высказаться в его собственном темпе, и внимательным, чтобы хорошо воспринять передаваемую информацию
<b>Р</b> Расспрос	Это установление активной связи с говорящим, когда слушающий просит говорящего изложить мысли более развернуто, если высказывания были непонятны или очень лаконичны.
<b>У</b> Уяснение	Слушающий проверяет правильность своего понимания сути услышанного с помощью: <ul style="list-style-type: none"> <li>• перефразирования;</li> <li>• повторения;</li> <li>• интерпретации</li> </ul>
<b>С</b> Связь	Слушающий выражает свою позицию по сути сказанного собеседником: <ul style="list-style-type: none"> <li>• полное согласие, одобрение;</li> <li>• конструктивная критика;</li> <li>• тайм-аут;</li> <li>• уход</li> </ul>

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

Выделяется ряд этапов деловой дискуссии:

1. Вступление в контакт.

2. Постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии).

3. Уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников.

4. Выдвижение альтернативных вариантов.

5. Конфронтация участников.

6. Обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства.

7. Установление согласия благодаря выбору наиболее приемлемого или оптимального решения.

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

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

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

Он должен:

1. Сформулировать цель и тему дискуссии (что обсуждается, зачем нужна дискуссия, в какой степени следует решить проблему).

2. Установить время дискуссии (20, 30, 40 минут или более).

3. Заинтересовать участников дискуссии (изложить проблему в виде некоторого противоречия).

4. Добиться однозначного понимания проблемы всеми участниками, проверив это контрольными вопросами или попросив участников задавать вопросы.

5. Организовать обмен мнениями (желающими или по кругу).

6. Активизировать пассивных участников (обратиться к молчащему с вопросом, с просьбой помочь).

7. Собрать максимум предложений относительно решения обсуждаемой проблемы (свои предложения высказать после того, как выслушаны мнения всех участников).

8. Не допускать отклонений от темы (тактично останавливать, напоминать о целях дискуссии).

9. Уточнять неясные положения, пресекать оценочные суждения о личности участников.

10. Помогать группе прийти к согласованному мнению.

11. Подвести четкие итоги, сформулировать выводы, спектр решений, сопоставить цели дискуссии с полученными результатами, определить вклад каждого в общий итог, вынести благодарности участникам.

Целью дискуссии может быть:

- сбор и упорядочивание информации по обсуждаемой проблеме;
- поиск альтернативных подходов к решению проблемы, их обоснование;
- выбор оптимальной альтернативы.

При публичном выступлении могут возникать *типичные затруднения*:

- нелогичность (непоследовательность в изложении сути, нечеткая аргументация излагаемого материала, отсутствие ясности и точности в достижении поставленных целей);
- проблема самовыражения (недостаточная эмоциональность, «зажатость», монотонность выступления, несоответствие внутреннего состояния внешним признакам);
- эгоцентризм (не учитывается плюрализм мнений, неспособность понять иное, чужое мнение);
- некомпетентность (недостаток информации, некомпетентность в конкретных вопросах);
- проблема контакта (трудности контакта с аудиторией, не удается добиться расположения слушателей и т. п.);
- проблема самоконтроля (трудно преодолеть волнение, неумение вести себя и т. п.);

- проблема выхода из контакта (сумбурность и незавершенность выступления, плохое окончание и неудачное прекращение разговора).

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

**Сложные ситуации возникают, когда докладчику адресуются:**

1. Наивные вопросы и критика авторитетных людей, не являющихся специалистами в обсуждаемой проблеме. (Сложность в том, что, опровергая такую критику с помощью азбучных истин, ставишь в неудобное положение маститых оппонентов, которые болезненно реагируют на это.)

2. Ироничные вопросы с «подковыркой» молодых жизнерадостных людей, желающих повеселить аудиторию. (Можно прореагировать с юмором либо дать ответ серьезным тоном, подчеркнув недопустимость недооценки обсуждаемого вопроса.)

3. Сложные вопросы, затрагивающие малоизвестную докладчику смежную область и заданные с целью «прощупать» его эрудицию и находчивость. (Ответить лучше: «Нельзя объять необъятное» или: «Решение этой задачи не предусматривалось в нашем исследовании».)

4. Вопросы, на которые докладчик уже отвечал, а также несуразные вопросы и критика тех, кто невнимательно слушал и не до конца понял суть обсуждаемого дела. (Здесь важно не впасть в шок от замечаний оппонента, не заявлять ожесточенно: «Я ведь это уже объяснял!», а спокойно и кратко повторить ответ, используя фразу: «Как уже отмечалось...»)

5. Вопросы-замечания о несоответствии выводов докладчика мнению некоего авторитета, имя которого подчас никому ничего не говорит. (Может помочь ответ: «По мере того как накапливаются новые факты, многие ранее казавшиеся бесспорными истины, провозглашенные даже авторитетами, пересматриваются».)

6. Вопросы, принижающие значимость проблемы или полученных результатов. (Поскольку в такой ситуации задевается самолюбие выступающего, важно не откликнуться эмоциональной вспышкой, а, оценив, насколько провокационен вопрос, ответить заранее продуманной фразой.)

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

### **Вопросы и задания для самоконтроля:**

- 1.Что такое знаки внимания?
- 2.Нужны ли в повседневном общении комплименты или это никому не нужные любезности?
- 3.Чем отличается поддержка от похвалы?
- 4.Что вы знаете о направленности комплиментов?
- 5.Какие правила нужно учитывать, делая комплименты?
- 6.Что такое самопрезентация?

## **Раздел 2. Конфликты и способы их предупреждения и разрешения.**

### **Тема 2.1. Конфликт: его сущность и основные характеристики.**

- 1.Понятие конфликта и его структура.
2. Невербальное проявление конфликта.
3. Стратегия разрешения конфликтов

*Конфликт* – неизбежное явление социальной жизни. Как решить проблему возникающих и назревающих конфликтов, как предотвратить их, как управлять им – вот вопрос, стоящий перед современным человеком.

Слово «конфликт» в переводе с латинского означает «столкновение».

**Конфликт** – это столкновение противоположных интересов, целей, позиций, мнений двух или более людей. В любой конфликтной ситуации выделяют участников конфликта и объект конфликтов. Объектом конфликта становится то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие, предмет их

спора, получение одним из участников полностью или частично лишая другую сторону возможности добиться своих целей.

Среди участников конфликта различают:

- оппонентов – это стороны, которые выступают в противостояние из-за притязаний на объект конфликта;
- вовлеченные группы;
- заинтересованные группы.

Вовлеченные и заинтересованные группы участвуют в конфликте по двум причинам:

- либо они способны повлиять на исход конфликта,
- либо результат конфликта затрагивает их интересы.

Непосредственными участниками конфликта (оппонентами) могут быть отдельные люди и группы.

**Типы конфликтов.** На этом основании можно выделить следующие *типы конфликта*:

- *Межличностный конфликт* – (самый распространенный тип конфликта) Может проявляться и как столкновение личностей с различными чертами характера, взглядами и ценностями.
- *Конфликт между личностью и группой*, который возникает, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности или если личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы.
- *Межгрупповой конфликт*, который также распространен, поскольку организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

#### **Причины возникновения конфликтов:**

- 1.«Позиционный дефицит». Невозможность одновременного исполнения одной роли или функции несколькими субъектами, что ставит их в отношении состязательности.
- 2.«Дефицит источников». Разные представления о ценностях, в результате чего несколько человек одновременно не могут удовлетворить свои притязания в полной мере.
3. Формирование агрессивных реакций человека.

4. Ограниченность в ресурсах; различия в уровне образования, манерах поведения, жизненном опыте.
5. Низкий уровень коммуникации.
6. Низкая культура поведения.

Очень важно определить причины конфликта, так как зная причины возникновения того или иного конфликта, легче предпринять конкретные шаги по его предотвращению.

**Конфликтная ситуация** – это противоречивые позиции сторон по какому – либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, не совпадению интересов, желаний и т.д. Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой – либо мелочи: не удачно сказанного слова, мнения, то есть инцидента – и конфликт может начаться.

**Инцидент** - повод, когда одна из сторон начинает действовать (пусть даже не умышленно), ущемляя интересы другой стороны.

Разные люди склонны называть конфликтом совершенно разные ситуации. Так, для одних это выяснение отношений, для других «косой взгляд» партнера, а для третьего драка и т.д. Поэтому и понятия «конфликтная ситуация» носит не устойчивый характер, зависящий от многих факторов.

Как правило, о *негативных последствиях конфликтов* говорят много: ухудшение состояния здоровья субъектов, снижение работоспособности, большие эмоциональные затраты и др. Однако конфликт может выполнять и *позитивные функции*: он служит разрядке напряженности, получению новой информации, стимулирует развитие и позитивные изменения, преодолевает застой жизнедеятельности, вскрывает противоречие, помогает прояснить отношения и т.д.

#### **Выделяют пять способов разрешения конфликта:**

№ 1	Стиль	Сущность стратегии	Условия эффективного применения	Недостатки
	Соревнование (конкуренция)	Стремление добиться своего в ущерб другому; предполагает сосредоточение внимания только на своих интересах, полное игнорирование интересов партнера.	Исход очень важен. Обладание определенной властью. Необходимость срочного решения.	При поражении - неудовлетворенность; при победе - чувство вины; непопулярность; испорченные отношения.

2	Уклонение (избегание)	Уход от ответственности за решения; характеризуется отсутствием внимания, как к своим интересам, так и к интересу партнера.	Исход не очень важен. Отсутствие власти. Сохранение покоя. Желание выиграть время.	Переход в скрытую форму.
3	Приспособление	Сглаживание разногласий за счет собственных интересов; предполагает повышенное внимание к интересам другого, при этом собственные интересы отходят на задний план.	Предмет разногласия более важен, для другого. Желание сохранить мир. Правда, на другой стороне. Отсутствие власти	Вы уступили. Решение откладывается
4	Компромисс	Поиск решений за счет взаимных уступок; представляет собой достижения «половинчатой» выгоды каждой стороной.	Одинаковая власть. Взаимоисключающие интересы. Нет резерва времени.	Получение только половины ожидаемого. Причины конфликта полностью не устранены
			Другие стили неэффективны	
5	Сотрудничество	Поиск решения, удовлетворяющего всех участников; является стратегией, позволяющей учесть интересы обеих сторон.	Есть время. Решение важно обеим сторонам. Четкое понимание точки зрения другого. Желание сохранить отношения	Временные и энергетические затраты. Не гарантированность

### Этапы разрешения конфликта:

- создать атмосферу сотрудничества;
- стремиться к ясности отношений и общения;
- признать наличие конфликта;
- договориться о процедуре (где, когда и как начнется работа по его преодолению);
  - очертить конфликт, т.е. определить его в терминах обоюдной проблемы, подлежащей урегулированию;
  - добиться соглашения;
  - установить срок решения;
  - воплотить план в жизнь;
  - оценить принятое решение.

## **Основные приемы, необходимые для предотвращения конфликта:**

- Не отвечайте на агрессию агрессией;
- Не оскорбляйте и не унижайте оппонента ни словом, ни жестом, ни взглядом;
- Дайте возможность оппоненту высказаться;
- Старайтесь выразить свое понимание в связи с возникающими у оппонента трудностями;
- Не делайте скоропалительных выводов, не давайте поспешных советов;
- Предложите оппоненту обсудить возникшие проблемы в спокойной обстановке.

### **Кодекс поведения в конфликте.**

1. *Дайте партнеру «выпустить пар».* Если он раздражен и агрессивен, то нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока это не случится, договориться с ним трудно или невозможно.

Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Он — страдающий человек независимо от того, кто он. Если человек агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями. В хорошем настроении люди не кидаются друг на друга.

Наилучший прием в эти минуты — представить, что вокруг тебя есть оболочка (аура), через которую не проходят стрелы агрессии. Ты изолирован, как в защитном коконе. Немного воображения, и этот прием срабатывает.

2. *Потребуйте от него спокойно обосновать претензии.* Скажите, что будете учитывать только факты и объективные доказательства. Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции отметайте вопросами: «То, что вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?».

3. *Сбивайте агрессию неожиданными приемами.* Например, попросите доверительно у конфликтующего партнера совета. Задайте неожиданный вопрос, совсем о другом, но значимом для него. Напомните о том, что вас связывало в прошлом и было очень приятным. Сделайте комплимент («В гневе вы еще красивее... Ваш гнев гораздо меньше, чем я ожидал, вы так хладнокровны в острой ситуации...»). Выразите сочувствие: например, тому, что он (она) потерял слишком много.

4. Не давайте ему отрицательных оценок, а говорите о своих чувствах. Не говорите: «Вы меня обманываете», лучше звучит: «Я

чувствую себя обманутым». Не говорите: «Вы грубый человек», лучше скажите: «Я очень огорчен тем, как вы со мной разговариваете».

5. *Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий.*

Проблема — это то, что надо решать. Отношение к человеку — это фон или условия, в которых приходится решать. Неприязненное отношение к клиенту или партнеру могут заставить вас не захотеть решать. А вот этого делать нельзя! Не позволяйте эмоциям управлять вами! Определите вместе с ним проблему и сосредоточьтесь на ней.

6. *Предложите клиенту высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения.*

Не ищите виновных и не объясняйте создавшееся положение, ищите выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, а создавайте спектр вариантов. Потом из него выберите лучший.

Если не можете договориться о чем-то, то ищите объективную меру для соглашения (нормативы, закон, факты, существующие положения, инструкции и т. д.).

7. *В любом случае дайте партнеру «сохранить свое лицо».* Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию. Не задевайте его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Не затрагивайте его личности. Давайте оценку только его действиям и поступкам. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но нельзя говорить: «Вы — необязательный человек».

8. *Отражайте как эхо смысл его высказываний и претензий.*

Кажется, что все понятно, и все же: «Правильно ли я вас понял?», «Вы хотели сказать...?», «Позвольте я перескажу, чтобы убедиться, правильно ли я вас понял или нет». Эта тактика устраняет недоразумения, и, кроме того, она демонстрирует внимание к человеку. А это тоже уменьшает его агрессию.

9. *Держитесь как на острие ножа в позиции «на равных».* Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого. Обе эти позиции (сверху — «родительская» или снизу — «детская») неэффективны.

Держитесь твердо в позиции спокойной уверенности (позиция на равных — «взрослая»). Она удерживает и партнера от агрессии, помогает обоим не «потерять свое лицо».

10. *Не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину.*

Во-первых, это обезоруживает клиента, во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.

11. *Ничего не надо доказывать.*

В любых конфликтных ситуациях никто никогда и никому ничего не может доказать. Даже силой. Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность понимать, учитывать и соглашаться с «врагом». Работа мысли останавливается. Если человек не думает, рациональная часть мозга выключается, незачем и пытаться что-то доказывать. Это — бесполезное, пустое занятие.

12. *Замолчите первым.*

Если так уж получилось, что вы потеряли контроль над собой и не заметили, как вас втянули в конфликт, попытайтесь сделать единственное — замолчите. Не от «противника» требуйте: «Замолчи!... Прекрати!», а от себя! Добиться этого легче всего.

Ваше молчание позволяет выйти из ссоры и прекратить ее. В любом конфликте участвуют обычно две стороны, а если одна исчезла — с кем ссориться?

13. *Не характеризуйте состояние оппонента.* Всячески избегайте словесной констатации отрицательного эмоционального состояния партнера: «Ну вот, полез в бутылку! ... А чего ты нервничаешь, чего злишься?... Чего ты бесишься?». Подобные «успокаивающие» слова только укрепляют и усиливают развитие конфликта.

14. *Уходя, не хлопайте дверью.*

Ссору можно прекратить, если спокойно и без всяких слов выйти из комнаты. Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-то обидное, можно вызвать эффект страшной, разрушительной силы. Известны трагические случаи, вызванные именно оскорбительным словом «под занавес».

15. *Говори, когда партнер остыл.*

16. *Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушать*

### **Вопросы и задания для самоконтроля:**

1. У каждого из вас в жизни возникают конфликтные ситуации, что же вы вкладываете в понятие «конфликт»?

2. Какие конфликты чаще всего возникают в вашей жизни?

3.Что такое конфликт?

4.Какие существуют основные стили разрешения конфликтов?  
Охарактеризуйте каждый из них.

5.В каких ситуациях может оказаться эффективным стиль компромисса (уклонения; приспособления)?

6.Охарактеризуйте основные стадии протекания конфликта.

7.Проанализируйте, почему в конфликте проявляются сильные эмоции и возникает эмоциональная напряженность.

8.Перечислите негативные стороны конфликта.

9.Перечислите позитивные стороны конфликта.

10.Назовите основные приемы, необходимые для предотвращения конфликта.

## **Тема 2.2. Эмоциональное реагирование в конфликтах и саморегуляция.**

### **Содержание учебного материала.**

1. Особенности эмоционального реагирования в конфликтах.

2. Гнев и агрессия.

4. Разрядка эмоций.

5. Правила поведения в конфликтах.

Одна из распространенных ошибок приводящих к конфликтам, плохому настроению, неудовлетворенности жизнью - это стремление переделать окружающих людей. Взрослого человека перевоспитать очень трудно, почти невозможно.

### **Для уменьшения конфликтных ситуаций:**

- принимайте людей такими, какие они есть (каждый из нас имеет право на индивидуальность);

- не предъявляйте к людям повышенных требований;

- старайтесь видеть достоинства окружающих и в общении опирайтесь именно на их положительные качества.

Социальный работник должен вести себя в соответствии с ситуацией и разрешать конфликт с наименьшими потерями.

Распознавание, формулирование и решение личностных проблем составляют содержание основной функции специалиста в области социальной работы. Разрешение личностных проблем - дело не только сложное, но и деликатное, непосредственно затрагивающее вопросы психологии, права, морали.

## **Два противоположных повода к конфликту с клиентом:**

1) Если критикующий вас клиент стремится повысить эффективность вашей работы, исправить недостатки, но делает это грубо, бестактно, необходимо прислушиваться к советам, постараться исправить ошибки, а когда тот остынет, в доброжелательной форме указать ему на бестактность, объяснить, какой должна быть критика.

2) Если критикующий сводит личные счеты или стремится утвердить себя, показать свою принципиальность - лучше, ответив на его претензии, направить его вверх по инстанции, и заручившись поддержкой присутствующих уйти от дальнейшего контакта. Например сказать, что вам нужно выйти и попросить коллегу стать на ваше место. Что-либо объяснять в данном случае бесполезно.

В конфликтной, напряженной ситуации, человек часто испытывает гнев.

**Гнев** – это сильная эмоция неудовлетворенности каким-либо явлением, выражение резко отрицательного отношения к нему. Гнев проявляется в действиях, мимике, пантомимике, речи. Регулирование гнева основывается на умении управлять собой, знании норм культурного поведения, а также приемов разрешения конфликта.

**Саморегуляция** - это произвольная (сознательные усилия) регуляция своего психического состояния и поведения.

Это комплекс приемов и методов снижающий уровень эмоциональной напряженности, повышающий работоспособность и психологический комфорт: гимнастика, самомассаж, нервно-мышечная релаксация, аутотренинг, дыхательная гимнастика, медитация, ароматерапия, арт-терапия.

**Работа с претензией.** Бывает, что чувство обиды нас буквально переполняет. Что же делать в такой ситуации? Можно ли обратить критику себе во благо? Можно. Если использовать одну волшебную формулу, которая нейтрализует любую претензию. Эту волшебную формулу описала в своей книге «Успех — дело личное» психолог Марина Мелия. Звучит она так: «да — но — давайте...».

Шаг первый. Скажем: «Да!»

Когда мы слышим претензию в свой адрес, в какой бы форме она ни прозвучала, нужно, прежде всего, справиться с первой эмоциональной реакцией и признать за другим человеком право на эту претензию, на собственное мнение. Из своего опыта мы знаем, что решиться высказать претензию не так-то просто. Если другой собрался

с духом и сказал нам о том, что ему не нравится, значит, он настроен на диалог и всерьез относится и лично к нам и к перспективам нашего сотрудничества. В таком поведении гораздо больше откровенности и заинтересованности, чем в молчании и похвале. Ведь тот, кому нет дела до нас и наших проблем, не будет в них разбираться, скорее формально похвалит или просто помолчит. А желание проводить «работу над ошибками», напротив, говорит о небезразличном отношении к тому, что мы делаем и к нам самим.

Поэтому стоит воспринимать высказанный негатив серьезно, проявляя готовность слушать и обсуждать. Можно даже встать на сторону другого, согласиться с ним: «Да, это важный вопрос». Ведь когда человек высказывает претензию, он ожидает получить отпор — такова наша природа. Но когда вместо напряженного сопротивления он слышит «спасибо», то оказывается в состоянии «позитивной растерянности». Уходят тревога и напряжение и появляется возможность вести спокойный, обстоятельный диалог — по существу.

Пример: вас упрекают в плохой работе подчиненных. Можно сказать: «Жаль, что Вы недовольны работой наших сотрудников. Спасибо, что сообщили об этом, для меня это очень важно», — тем самым мы даем понять, что услышали другого, принимаем его недовольство как факт и показываем, что заинтересованы в дальнейшем прояснении ситуации. При этом наша заинтересованность не должна быть показной.

Сказав в ответ на претензию «Да!», дальше мы готовы выяснять, что именно произошло: «Я был бы признателен, если бы Вы объяснили, что случилось». Мы начинаем говорить более конкретно и вступаем в реальный диалог.

#### Шаг второй. «Но...»

Когда мы поняли мнение другого, мы высказываем своё. У нас может быть другое понимание ситуации, поэтому важно высказать свою позицию, привести доводы и контраргументы. Но это должна быть объективная информация, а не попытка себя оправдать. Так наш собеседник увидит, что мы действительно пытаемся разобраться в происшедшем: «Да, я понимаю, Вам пришлось ждать. Но согласно утвержденному регламенту заполнение этого документа требует определенного времени. Это обязательное требование, которое мы должны соблюдать...» На самом деле люди готовы принять многие «накладки» и «нестыковки», если им уважительно объяснить причины

произошедшего. Это позволит другому по-новому взглянуть на ситуацию.

#### Шаг третий. «Давайте...»

Когда мы выслушали претензию и высказали свою аргументированную позицию, важно «прийти к общему знаменателю» и попытаться принять совместное решение. Чтобы человек понял, что мы с ним «по одну сторону баррикад», нужно вносить конкретные, конструктивные предложения. Нужно предлагать варианты решения проблемы, например: «Если Вам это удобно, наши сотрудники будут заранее информировать Вас о том, какие документы нужно подготовить...»

Если мы отвечаем на претензию в такой последовательности «Да — но — давайте...» — то негативная обратная связь работает на нас и помогает нам не только узнать много полезного и скорректировать что-то в своей работе, но и улучшить отношения с другим человеком.

#### Право на ошибку

Выслушивать претензии непросто. Некоторые люди даже незначительную претензию воспринимают как повод для разрыва отношений, любой негатив в свою сторону — как оскорбление. Но чем более человек развит, тем больше он допускает самых разных мнений о себе и своей деятельности.

Есть правило: «Человек может ошибаться». Как вы, так и другой. Признав за собой право на ошибки, мы не тратим энергию на то, чтобы скрывать эти ошибки от себя и других. И чем меньше мы боимся ошибиться, тем меньше испытываем напряжение, у нас больше шансов на успех.

#### **Вопросы и задания для самоконтроля:**

1. Назовите особенности эмоционального реагирования в конфликтах.
2. Перечислите правила поведения в конфликтах.

## **Литература:**

### **Основная:**

1. Психология делового общения и управления. Под ред. Л.Д. Столяренко. Издательство «Феникс», 2016, - 409 с.

### **Дополнительная:**

1. Деловая культура и психология общения. Под ред. Г.М. Шеламовой. Издательский центр «Академия», 2016. – 178 с.

2. Психология общения. Под ред. А.И. Волкова. Издательство «Феникс», 2016. – 448 с.

3. Сухов А.Н. Социальная психология. Издательский центр «Академия», 2016. – 240 с.

### **Электронные издания (электронные ресурсы)**

1. Популярный сайт по различным вопросам психологии. - [Электронный ресурс.] URL: [www.psychology.ru](http://www.psychology.ru) / 15

2. Библиотека психологической литературы. - [Электронный ресурс.] URL: [www.i.com.ua/~ irenna.ru](http://www.i.com.ua/~ irenna.ru)3.

3. Психология общения: конфликты и гармония. - [Электронный ресурс.] URL: [www.progressman.ru](http://www.progressman.ru)

4. Психология общения: социальные коммуникации. - [Электронный ресурс.] URL: [www.nauchenie.narod.ru](http://www.nauchenie.narod.ru)