



УЧЕБНЫЕ ИЗДАНИЯ ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

И. Н. Кузнецов

---

# ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



# **Деловое общение**

«Дашков и К»

2018

УДК 651  
ББК 650.050.2

Деловое общение / «Дашков и К», 2018

ISBN 978-5-394-01739-1

В учебном пособии рассматриваются теоретические и прикладные вопросы делового общения. Раскрываются их природа, сущность и основные принципы. Анализируются психологические, этические, риторические правила делового общения. Особое внимание уделено рассмотрению проблем международного общения. На основе анализа и обобщения широкого круга российских и зарубежных источников излагаются основные теоретические положения, предлагаются практические рекомендации и советы, позволяющие более эффективно решать проблемы в области делового общения. Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент», «Управление персоналом», «Государственное и муниципальное управление», «Торговое дело». Рекомендуется также всем, кто интересуется проблемами делового общения.

УДК 651  
ББК 650.050.2

ISBN 978-5-394-01739-1

, 2018

© Дашков и К, 2018

# Содержание

Предисловие	6
1. Теоретические основы делового общения	8
1.1. Общение как процесс	8
Структура общения	9
Коммуникативная культура в деловом общении	17
Виды делового общения	20
Управление деловым общением	23
1.2. Имидж как средство делового общения природа имиджа	26
1.3. Микротехники общения	30
Микротехника “внимательное слушание”	33
Конец ознакомительного фрагмента.	35

# Деловое общение: Учебное пособие для бакалавров

**Рецензенты:**

*К. Н. Кунцевич* – доктор социологических наук, профессор;

*А. Л. Къшитымов* – кандидат исторических наук, доцент.

© Кузнецов И. Н., 2011

© Кузнецов И. Н., 2018, с изменениями

© ООО «ИТК «Дашков и К<sup>о</sup>», 2018, с изменениями

## Предисловие

Нет ничего проще, а вместе с тем и сложнее, чем человеческое общение. В нем – источник наших радостей и огорчений, надежд и успехов. Человек никогда не бывает один. Даже общение с машиной, по сути дела – опосредованное общение с ее создателями. Нет профессии, которая не требовала бы общения.

Жизнь делового человека связана с общением непосредственно. По данным американского специалиста Фрэнка Снелла, представитель делового мира за день произносит 30 тыс. слов. И, конечно, не для самого себя. Без речи невозможны деловые контакты: переговоры, беседы, выступления на совещаниях и презентациях. Вы хотите, чтобы они были успешными? Значит, вы поступили правильно, открыв эту книгу. Перед вами пособие, в котором рассматриваются различные аспекты делового общения.

Что представляет собой человек в процессе общения? Могут ли люди жить и находиться вместе? Действительно ли они только то и делают, что колют друг друга, подобно обнимающимся дикобразам, как считал Артур Шопенгауэр, и истребляют сами себя, обмениваясь в общении выдыхаемым азотом, как это серьезно утверждал П. Я. Чаадаев? Или, как считал Д. С. Лихачев, общаясь, люди создают друг друга? Кто же он, человек? Демон или ангел, триумф и венец или закат и трагедия природы?

Общение можно рассматривать в разных аспектах. Первый и важнейший аспект – человек в мире коммуникаций, в процессе обмена информацией. Связанные с этим вопросы касаются теории и практики коммуникации, ее социальных институтов и особенностей в социальной деятельности.

Другой аспект общения – его структура, виды, типы. И здесь необходимо различать переговоры и беседу, полемику и спор, конфликт и разные виды обсуждений. Все они имеют свою “драматургию” и свои сюжеты.

В общении обычно преследуются определенные цели, поэтому надо различать стратегию и тактику достижения целей. Это подводит к стилю делового общения, его принципам и правилам.

Общение сегодня – это часто и разрешение конфликта, поэтому необходимо понимать природу конфликтов и знать способы их разрешения.

Деловое общение – это и обмен эмоциями, и взаимодействие, и психологический контакт. Поэтому его необходимо рассматривать с точки зрения социально-коммуникативной совместимости и с учетом достижений практической психологии.

Сложность феномена общения, его многофакторность и многообразие подходов к нему порождают множество теорий. Поэтому главной задачей данной работы является не обозрение всех теоретических исследований феномена общения, а прежде всего оказание практической помощи деловым людям, т. е. передача им того практического опыта делового общения, который накопило цивилизованное общество.

Чтобы добиться успеха в общении с деловым партнером, нужно понять, в чем состоят его интересы, и это можно сделать, даже если партнер пытается их скрыть. Если же партнер груб или стремится давить на вас иными способами, его можно остановить. Иногда ваш коллега выражается так неясно, что создается впечатление, будто он что-то скрывает.

На первый взгляд кажется, что общение нельзя отнести к сложному и тем более слабо изученному процессу коммуникации. Все мы без особых затруднений общаемся между собой, влияем друг на друга, с детства владеем речью как главным средством общения. И тем не менее многоплановый процесс общения, включающий многообразие функций и сторон, вербальную и невербальную коммуникацию, является серьезным предметом научных исследований ученых разных направлений.

Для деловых людей искусство общения является важным профессиональным качеством, так как главным средством реализации задач бизнеса выступает коммуникация. И, следовательно, от уровня развития коммуникативных способностей во многом зависит эффективность труда. В современных условиях, когда демократизация пронизывает все стороны нашей жизни, требования к деловому общению возрастают. Деловое общение, как объясняет С. И. Ожегов, – это общение, относящееся к общественной, служебной деятельности, к работе.

Пришло время отказаться от авторитарного общения. Как известно, оно легче, чем демократическое, поэтому что основано на слепом подчинении и не требует особых аргументов. Такой тип общения своими корнями уходит в административно-командную систему, и сейчас он стал серьезным тормозом в экономическом и политическом развитии. Демократическое общение труднее и сложнее, так как предполагает реализацию установок через принятие реципиентами целей коммуникации.

В данном пособии на основе анализа литературных источников предпринята попытка раскрыть структуру и функции делового общения, показать пути повышения его эффективности. Пособие имеет своей целью не только повысить культуру общения, но и познакомить читателей с приемами делового общения, определяющими эффективность коммуникативной деятельности.

Обо всем этом и о многом другом рассказывается в книге. Она появилась как ответ на потребность начинающих деловых людей в практическом руководстве. Во многих странах мира курсы “Речь”, “Деловое общение”, “Корпоративная культура” входят в учебные программы университетов и колледжей. У нас же эти предметы только-только пробивают себе дорогу, хотя для делового человека низкая культура делового общения должна бы считаться такой же неприличной, как неумение читать и писать.

# 1. Теоретические основы делового общения

## 1.1. Общение как процесс

*Общение* – это взаимодействие двух или более людей, направленное на согласование и объединение их усилий с целью налаживания отношений и достижения общего результата.

Общение – сложный, многогранный процесс. Оно может выступать в одно и то же время и как процесс взаимодействия людей, и как информационный процесс, и как отношение людей друг к другу, и как процесс их взаимного влияния друг на друга, и как процесс их взаимного переживания и понимания друг друга. Данное определение подчеркивает системность общения, его многофункциональность и деятельностную природу.

В едином процессе общения выделяют три стороны: коммуникативную (обмен информацией), интерактивную (взаимодействие общающихся) и перцептивную (восприятие).

Рассматриваемое в единстве этих трех сторон общение выступает как способ организации совместной деятельности и взаимоотношений включенных в нее людей.

Подлинное общение – это взаимодействие по меньшей мере двух личностей, такое субъектно-субъектное их взаимодействие, в котором непреложна ценность другого человека и того высокого к нему отношения, о каком в свое время очень верно сказал С. Л. Рубинштейн, призывая любить человека не за тот или иной поступок, а за него самого, за его подлинную сущность, а не за его заслуги.

*Во множестве определений общения обычно выделяют:*

- общение как вид самостоятельной человеческой деятельности;
- общение как атрибут других видов человеческой деятельности;
- общение как взаимодействие субъектов.

В процессе общения формируется более или менее устойчивая система целей. Анализируя мотивацию профессиональных государственных служащих в рамках формальной структуры управленческой организации, французский социолог Б. Гурней выделил *четыре типа личных целей*:

1) стремление к личной безопасности (бюрократическая система обеспечивает благоприятное сочетание независимости и безопасности);

2) стремление к повышению жизненного уровня (удовлетворение работников своей заработной платой зависит не только от абсолютной величины вознаграждения, но и от относительной величины заработной платы их коллег, других сотрудников организации);

3) стремление к власти (т. е. стремление расширить круг своих полномочий, достичь автономии, продвинуться вверх по служебной лестнице, избавиться от бремени иерархического контроля и т. п.);

4) стремление повысить свой престиж (что нередко сочетается со стремлением укрепить престиж занимаемой должности и самой организации).

*Можно считать также, что общение выполняет многообразные функции, главные из которых:*

- организация совместной деятельности;
- формирование и развитие межличностных отношений;
- познание людьми друг друга.

Все это невозможно осуществить без коммуникативной техники общения, степень владения которой составляет едва ли не главный критерий профессиональной пригодности работника. Его профессиональный портрет с учетом владения этой техникой называют *коммуникативной профиограммой*.

Иными словами, сотрудник организации как профессионал должен уметь:

- формулировать цели и задачи общения;
- организовать общение и управлять им;
- ставить вопросы и отвечать на вопросы;
- пользоваться навыками и приемами, тактикой и стратегией общения;
- вести разговор, деловое совещание и т. п.;
- анализировать конфликты и разрешать их;
- доказывать и обосновывать, аргументировать и убеждать, достигать соглашений и решений, вести беседу, дискуссию, диалог, спор, переговоры.

Умение говорить и быть понятым правильно, слышать и понимать, ненавязчиво убеждать, создавать доверительные отношения, не заигрывая с партнером по общению, искренне сочувствовать ему – все это элементы коммуникативной профиограммы.

## Структура общения

В структуре делового общения выделяют три стороны – коммуникативную, интерактивную и перцептивную. Такое разделение имеет не только теоретико-познавательное значение, но и практический смысл. Так, сразу же стоит предостеречь от преувеличения значимости какой-либо одной из этих сторон и от недооценки ее. Например, очень часто недооценивается перцептивная форма общения, но без понимания выразительного языка взглядов и жестов, без развитого умения владеть им общение неизбежно будет малоэффективным.

*Коммуникативная сторона общения* – это обмен информацией и ее понимание.

*Различают следующие средства коммуникации:*

- речевые;
- невербальные (жесты, мимика, пантомимика);
- паралингвистические (качество голоса, его тональность, диапазон);
- экстралингвистические (паузы, смех, плач, темп речи);
- пространственно-временные (дистанция, время).

Коммуникативная сторона общения предполагает обмен информацией, увязанной с конкретным поведением собеседников. Особую роль для каждого участника общения играет значимость информации при условии, что она не просто принята, но понята и осмыслена. Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно тогда, когда участники общения обладают единой системой “кодирования”.

Но, даже зная значения одних и тех же слов, люди не всегда понимают их одинаково в силу социальных, политических, возрастных особенностей. В результате возникают *коммуникативные барьеры (барьеры общения)*, т. е. психологические препятствия на пути передачи и принятия информации, которые служат причиной непонимания собеседников и, как следствие, могут создавать предпосылки их конфликтного поведения.

Барьеры общения имеют социальный или психологический характер. *Социальные барьеры* создаются из-за отсутствия единого понимания ситуации, вызванного глубинными социально-культурными различиями, существующими между партнерами (национальными, социальными, политическими, религиозными, профессиональными и проч.).

*Барьеры психологического характера* возникают вследствие индивидуальных психологических особенностей общающихся или в силу сложившихся между ними психологических отношений.

*Выделяют три формы барьеров общения:*

**Барьеры непонимания.** Зачастую источник информации заслуживает доверия, авторитетен, однако информация “не доходит” (не слышим, не видим, не понимаем). Почему это происходит и как можно эти проблемы решить?

Обычно выделяют четыре барьера непонимания: фонетический (фонема – звук), семантический (семантика – смысловое значение слов), стилистический (стилистика – стиль изложения, соответствие формы и содержания), логический.

1. *Фонетический барьер непонимания* возникает, когда:

- говорят на иностранном языке;
- используют много иностранных слов или специальную терминологию;
- говорят быстро, невнятно и с акцентом.

Преодолеть фонетический барьер возможно при:

- внятной, разборчивой и достаточно громкой речи, без скороговорки;
- учете аудитории и индивидуальных особенностей людей (чем хуже знает человек предмет обсуждения, тем медленнее надо говорить, тем подробнее нужно разъяснять; люди разных национальностей говорят с различной скоростью: на севере и в средней полосе – медленнее, на юге – быстрее, маленькие дети и старики плохо воспринимают быструю речь и др.);
- наличии обратной связи с собеседником, с аудиторией.

2. *Семантический барьер непонимания* возникает, когда фонетически язык “наш”, но по передаваемому смыслу “чужой”. Почему? Во-первых, потому что любое слово имеет обычно не одно, а несколько значений, во-вторых, “смысловые” поля у разных людей разные, наконец, в-третьих, зачастую используются жаргонные слова, тайные языки, часто употребляемые в какой-либо группе образы, примеры. Например, смысл слов “перо”, “капуста” и другие на воровском жаргоне существенно отличается от истинного значения.

Барьер чаще всего возникает, потому что мы обычно исходим из того, что “все понимают, как я”, а между тем правильнее было бы сказать обратное – “каждый понимает по-своему”.

*Для преодоления этого барьера необходимо:*

- говорить максимально просто;
- заранее договариваться об одинаковом понимании каких-то ключевых слов, понятий, если надо разъяснить их в начале разговора.

3. *Стилистический барьер непонимания.* Человек обязан понять и, следовательно, отразить в каком-то ответе или действии только то словесное обращение, которое подчинено установленной грамматической структуре. В противном случае, когда происходит несоответствие между формой и содержанием, возникает стилистический барьер.

Другими словами, если стиль изложения неуместный, слишком тяжелый, излишне легковесный, в общем, не соответствует содержанию, то слушающий его не понимает или отказывается, не хочет понимать.

С определенными оговорками можно признать, что стиль – это отношение формы сообщения к его содержанию. Поэтому главное при преодолении этого барьера – правильно структурировать передаваемую информацию.

Существуют два основных правила структурирования информации в общении: правило рамки и правило цепи

**Правило рамки** основывается на действии психологического закона работы памяти, открытого немецким психологом Г. Эббингаузом (этот закон часто называют еще “фактором ряда”). Суть его в том, что начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти человека лучше, чем середина.

Рамку в общении создают начало и конец разговора. Для эффективности общения, предстоящего разговора, беседы целесообразно в начале указать цель, перспективы и предполагаемые результаты общения, а в конце разговора – подвести итоги, показать ретроспективу и отметить степень достижения целей.

Причем при первичном общении наиболее важной частью является начало, а при неоднократном деловом общении – конец разговора. Во втором случае людей не так интересует, как проходили переговоры, беседа, как то, чем они закончились.

**Правило цепи** основано на том предположении, что содержание общения не может быть бесформенной грудой разнообразных сведений, оно должно быть каким-то образом Быстрое-но, соединено в цепь, “перечислено”. Любая цепь, упорядочивая, связывая, организуя содержание, как и рамка, выполняет сразу две задачи: во-первых, она позволяет улучшить запоминание и, во-вторых, помогает структурировать информацию в соответствии с ожиданиями собеседника.

*Варианты перечисления:*

- простое перечисление – “во-первых, во-вторых, в-третьих...”;
- ранжирование информации – “сначала о главном, теперь о составных элементах, наконец, менее существенное...”;
- логическая цепь – “если это – то тогда можно предположить, что... а следовательно...”.

Логическое построение сообщения должно вести собеседника от привлечения внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от основных положений к возражениям и вопросам, от возражений и вопросов к заключению, а от заключения к призыву действовать.

4. *Логический барьер непонимания.* Если человек, с нашей точки зрения, говорит или делает что-то в противоречии с правилами логики, то мы не только отказываемся его понимать, но и эмоционально воспринимаем отрицательно. При этом неявно предполагаем, что логика есть только одна – правильная, т. е. наша.

Однако ни для кого не секрет, что существуют разные логики: женская, детская, возрастная и т. д. Каждый человек думает, живет и действует по своей логике, но вот в общении, если только эти логики не соотнесены или если у человека нет ясного представления о логике партнера, возникает барьер логического непонимания.

*Преодоление логического барьера возможно:*

– при учете логики и жизненной позиции собеседника. Для этого необходимо примерно представлять себе позицию партнера, собеседника (кто он, с чем пришел, на каких позициях стоит и др.), а также индивидуальные и социально-ролевые особенности, так как приемлемость или неприемлемость той или иной логики для партнера в основном зависит от его исходной направленности;

– при правильной аргументации.

*Существуют различные виды аргументации:*

1) возрастающая – сила аргументов к концу общения возрастает. К ней целесообразно обращаться при высокой заинтересованности в разговоре собеседника и при его высоком образовательном уровне;

2) убывающая – сила аргументов к концу сообщения ослабевает. К ней целесообразно обращаться при необходимости пробудить внимание и интерес и при низком образовательном уровне;

3) односторонняя – следуют аргументы только положительные или только отрицательные. К ней целесообразно обращаться, когда надо укрепить уже имеющиеся у людей взгляды, представления, когда позиции сторон сходны, когда у объекта воздействия низкий образовательный уровень;

4) двухсторонняя – используются различные – как положительные, так и отрицательные – аргументы. К ней целесообразно обращаться, когда слушатель, собеседник безразлично или негативно настроен на восприятие данной информации, т. е. аргументы противоречат его сложившимся представлениям, установкам, когда у собеседника высокий образовательный уровень.

Таким образом, барьеры в общении не являются результатом сознательной, произвольной и направленной защиты от воздействия информации. Их действие противоречиво.

Система барьеров есть своего рода автоматизированная охрана – при своеобразном срабатывании охранной сигнализации автоматически перекрываются подступы к человеку. В про-

тивном случае мозг и психика человека просто не выдержали бы обвала информации. Однако иногда барьеры играют и отрицательную роль.

Например, тяжело изложенная, но нужная информация не воспринимается или воспринимается с искажениями, неполно. Человек, знающий решение, но не имеющий авторитета, может быть не услышан. Разрешить это противоречие позволяет знание социально-психологических особенностей этих барьеров и способов их преодоления.

**Социально-культурные барьеры**, (приводящие к разной интерпретации понятий, употребляемых в процессе общения).

**Барьеры отношений** (неприязнь, недоверие к коммуникатору, которое распространяется на передаваемую им информацию).

Любая поступающая к человеку информация несет тот или иной элемент воздействия на его поведение, мнение и желание с целью их частичного или полного изменения. Не всякий человек хочет этих изменений, так как они могут нарушить его представление о самом себе, образ мыслей, отношения с другими людьми, душевное спокойствие.

Соответственно человек может противиться получению нежелательной для него информации, защищаясь как от источника информации, так от самого сообщения. Защита от информации может проявляться в виде барьеров избегания и барьеров авторитета и барьеров непонимания (индивид уклоняется от контактов с определенными людьми, не слушает собеседника, использует любой предлог для его прекращения) или своеобразного “непонимания” самого сообщения (так реагирует, например, заядлый курильщик на информацию о вреде курения).

1. *Барьер авторитета.* Разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии другим. Таким образом, доверие и недоверие как бы персонифицируются и зависят не от особенностей передаваемой информации, а от того, кто говорит. Например, пожилые слабо прислушиваются к советам молодых.

*Отнесение человека к авторитетным людям зависит от:*

– социального положения (статуса), от принадлежности к реальной “авторитетной” группе. Психолог П. Уилсон показывал студентам разных классов колледжа одного и того же мужчину. В одной аудитории психолог представлял этого мужчину как студента, во втором – как лаборанта, в третьем – как преподавателя, в четвертом – как доцента, в последнем – как профессора. После того как гость уходил, просили максимально точно определить его рост и рост самого экспериментатора. Оказалось, что рост незнакомца неуклонно увеличивался по мере увеличения его социального статуса, в то время как рост психолога не менялся;

– привлекательного внешнего вида (аккуратная прическа, расчесан ли, выглажен ли, силуэт, цветовая гамма, застегнут ли на все пуговицы, как выбрит и др.);

– доброжелательного отношения к адресату воздействия (улыбка, приветливость, простота в обращении и др.);

– компетентности;

– искренности, причем если слушающий доверяет говорящему, то он очень хорошо воспринимает и запоминает выводы и практически не обращает внимания на ход рассуждений. Если же доверия меньше, то к выводам он относится прохладнее, зато очень внимателен к аргументам и ходу рассуждений.

2. *Барьер избегания.* Человек избегает источников воздействия, уклоняется от контакта с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, использует любой предлог для прекращения разговора). Иногда избегают не только источников информации, но определенных ситуаций (например, стремление закрыть глаза при просмотре “страшных мест” из фильмов ужасов).

Как же преодолеть этот барьер?

Чаще всего барьер избегания предстает в той или иной степени невнимания. Поэтому, только управляя вниманием собеседника, аудиторией, можно преодолеть этот барьер.

*Главное при этом – разрешить две взаимосвязанные проблемы:*

- привлечь внимание;
- удержать внимание.

На наше внимание больше всего влияют следующие факторы: актуальность и важность информации, ее новизна, нестандартность подачи, неожиданность, интенсивность передачи информации, звучность голоса и его модуляция.

Как же привлечь внимание?

*Это позволяют сделать три основных приема:*

– **прием нейтральной фразы.** В начале выступления, беседы произносится фраза, прямо не связанная с основной темой, но зато наверняка по каким-либо причинам имеющая смысл, значение, ценность для собеседника или для всех присутствующих (откуда родом, последний просмотренный фильм, передача, прочитанная книга, увлечения и др.);

– **прием завлечения.** Говорящий произносит нечто трудно воспринимаемым образом, например, очень тихо, монотонно или неразборчиво, а слушающему приходится прилагать специальные усилия, чтобы хоть что-то понять. Эти усилия и предполагают концентрацию внимания. В результате говорящий как бы “завлекает” слушающего в свои “сети”. Другими словами, говорящий провоцирует слушателя самого применить способы концентрации внимания, а потом их использует;

– **прием зрительного контакта.** Говорящий обводит аудиторию взглядом, смотрит пристально на кого-нибудь, фиксирует взглядом несколько человек в аудитории и кивает им и т. д.

Не менее важна проблема поддержания внимания.

*Ее можно решить, используя ряд приемов:*

– **прием изоляции** (когда отводят собеседника в сторону, уединяются, закрывают двери и окна в лекционных аудиториях, делают замечания говорящим. Вот почему говорящий больше мешает лектору, чем спящий);

– **прием навязывания ритма** (постоянное изменение характеристик голоса и речи, т. е. говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то выразительно, “с нажимом”, то скороговоркой, нейтрально, говорящий как бы навязывает собеседнику свою последовательность переключения внимания). Этим приемом ликвидируется монотонность звучания;

– **прием акцентировки** (употребление различных служебных фраз, призванных привлечь внимание, типа “Прошу обратить внимание...”, “Важно отметить, что...”, “Необходимо подчеркнуть, что...” и др.).

✓ *Интерактивная сторона* общения заключается в организации взаимодействия между индивидами, т. е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями. Общение почти всегда предполагает некоторый результат – изменение поведения и деятельности других людей. Здесь общение проявляется как межличностное взаимодействие, т. е. совокупность связей и взаимовлияний, складывающихся благодаря совместной деятельности людей.

*Человек вступает во взаимодействие с другими людьми, руководствуясь следующими мотивами:*

- максимизация общего выигрыша (мотив кооперации);
- максимизация собственного выигрыша (индивидуализм);
- максимизация относительного выигрыша (конкуренция);
- максимизация выигрыша другого (альтруизм);
- минимизация выигрыша другого (агрессия);
- минимизация различий в выигрышах (равенство).

В зависимости от мотивов участников взаимодействие может происходить в форме сотрудничества (кооперации) или соперничества (конкуренции).

Совместная деятельность и общение протекают в условиях социального контроля на основе *норм* – принятых в обществе образцов поведения, регламентирующих взаимодействие и взаимоотношения людей.

Диапазон социальных норм чрезвычайно широк: от образцов поведения, отвечающего требованиям трудовой дисциплины, до правил вежливости. Ориентируясь на нормы, человек соотносит формы своего поведения с эталонами, отбирает нужные и, таким образом, исполняет определенные роли во взаимодействии с другими людьми.

При интерактивном взаимодействии партнеров различают сотрудничество, противоборство, уклонение от взаимодействия, однонаправленное содействие, контрастное взаимодействие, компромиссное взаимодействие.

◆ *Сотрудничество* – общение, при котором оба партнера содействуют друг другу, активно способствуя достижению индивидуальных и общих целей совместной деятельности.

◆ *Противоборство* – общение, при котором партнеры противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей.

◆ *Уклонение от взаимодействия* – общение, при котором партнеры стараются избежать активного сотрудничества.

◆ *Однонаправленное содействие* – общение, при котором один из партнеров способствует достижению целей другого, а второй уклоняется от сотрудничества.

◆ *Контрастное взаимодействие* – общение, при котором один из партнеров старается содействовать другому, который, однако, активно противодействует ему.

◆ *Компромиссное взаимодействие* – общение, при котором оба партнера отчасти содействуют, отчасти противодействуют друг другу.

Интерактивная сторона общения по своей сущности – это психологическое воздействие, проникновение одной личности (или группы лиц) в психику другой личности (или группы лиц).

Целью или результатом этого проникновения является изменение индивидуальных или групповых психических явлений (взглядов, отношений, мотивов, установок, состояния).

Однако на пути подобных воздействий от противоречащих им стоит психологическая защита – своеобразный фильтр, отделяющий желательные воздействия, соответствующие потребностям, убеждениям и ценностным ориентациям личности или группы и требованиям их социального окружения, от нежелательных.

✓ *Перцептивная сторона* общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установления на этой почве взаимопонимания. В процессе восприятия формируется представление о намерениях, мыслях, способностях, установках, культуре.

В этот процесс включены как минимум два человека, и каждый сопоставляет себя с другим, принимая в расчет не только потребности, мотивы и установки другого, но и то, как этот другой понимает собственные потребности, мотивы и установки.

*Человек осознает себя через другого посредством определенных механизмов перцепции, к которым относятся:*

1) познание и понимание людьми друг друга (идентификация, стереотипизация, эмпатия, аттракция);

2) познание самого себя в процессе общения (рефлексия);

3) прогнозирование поведения партнера по общению (каузальная атрибуция).

◆ *Идентификация* – это способ познания другого человека, при котором предположение о его внутреннем состоянии строится на основе попыток поставить себя на место партнера по общению.

◆ *Стереотипизация* – это восприятие партнера на основе некоего стереотипа, т. е. прежде всего как представителя определенной социальной группы.

◆ *Эмпатия* – это эмоциональное сопереживание другому человеку. Она основана на умении правильно представить себе, что происходит в душе другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир.

◆ *Аттракция (привлечение)* – форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружескому или более глубокому интимно-личностному отношению.

◆ *Рефлексия* – это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять, как он воспринимается партнером по общению.

◆ *Каузальная атрибуция* – механизм интерпретации поступков и чувств другого человека (стремление к выяснению причин поведения субъекта).

Исследования показывают, что у каждого человека есть свои излюбленные схемы причинности, т. е. привычные объяснения чужого поведения:

1) люди с *личностной атрибуцией* склонны находить виновника случившегося, приписывать причины происшедшего конкретному человеку;

2) в случае пристрастия к *обстоятельственной атрибуции* люди склонны прежде всего винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника;

3) при *стимульной атрибуции* человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие, или в самом пострадавшем.

При изучении процесса каузальной атрибуции выявлен ряд закономерностей. Например, причину успеха люди чаще всего приписывают себе, а неудачу – обстоятельствам. Характер приписывания зависит также и от меры участия человека в обсуждаемом событии.

Оценка будет различна в случаях, если человек был участником (соучастником) события или наблюдателем. Общая закономерность состоит в том, что по мере роста значимости события люди склонны искать причину случившегося в осознанных действиях личности.

Люди оценивают друг друга обычно исходя из собственных представлений о красоте, уровня своего интеллекта и нравственной воспитанности. Люди с невысоким уровнем интеллекта склонны судить об окружающих, пользуясь осознанными оценками “хороший – плохой”, люди с более высоким уровнем интеллекта воспринимают партнера по общению, анализируя и оценивая его разнообразные личностные качества – как положительные, так и отрицательные.

На восприятие людьми друг друга влияет и ряд психологических эффектов, в частности, эффект ореола и эффект стереотипизации.

*Эффект ореола* проявляется в том, что информация о каком-либо человеке накладывается на созданный ранее образ. Этот образ исполняет роль ореола, мешающего видеть реальные черты партнера по взаимодействию.

*Эффект стереотипизации* означает классификацию форм поведения и интерпретацию их причин путем отнесения к уже известным (или кажущимся известными) явлениям, т. е. социальным стереотипам. Стереотипы формируются на основе дефицита информации и опыта, а сохраняются в результате нетворческого подхода к изменяющейся действительности. Они могут иметь истинный смысл, быть ошибочными или частично отражать объективную действительность.

## Механизмы и принципы общения

Общение порождает ряд социально-психологических механизмов, таких, как заражение, внушение, подражание, убеждение, принуждение.

- *Заражение* – это бессознательный, спонтанный переход личности в определенное психическое состояние. Он происходит под воздействием на эту личность эмоционального заряда, чувств и страстей другой личности в условиях непосредственного контакта.

- *Внушение* – это активное воздействие одного субъекта на другой. Внушение осуществляется в основном вербально, но адресовано не логическому мышлению, а эмоциональному миру человека и рассчитано на его готовность получить соответствующую установку.

*Поэтому главными условиями эффективности внушения считают:*

- авторитетность источника информации;
- доверие к нему;
- отсутствие сопротивления внушающему воздействию.

- *Подражание* – это воспроизведение одним человеком определенных образцов поведения, манеры говорить другого человека и т. п. Подражание также и процесс, и результат.

Самое массовое проявление подражания – следование моде, и особенно некритическое молодежное копирование манеры одеваться, говорить и держаться всевозможных кумиров (хиппи, панки и др.).

- *Убеждение* – это и процесс, и результат целенаправленного воздействия, оказываемого с целью трансформирования некоторых сообщений одного человека в систему воззрений другого. Убеждение – это также развертывание системы рациональных аргументов, ориентированных на критически настроенную личность.

Важнейшим условием эффективности убеждающего воздействия считается заинтересованность личности, которой адресовано воздействие, в чем-либо. Это чаще всего ее стремление осмыслить некие события или факты. Кроме того, содержание и форма убеждения должны соответствовать уровню развития личности, ее индивидуальности.

Его назначение – активизация мышления личности при усвоении информации, формирование у нее убежденности.

Метод убеждения воздействует и на обыденное, и на теоретическое сознание. На уровне обыденного сознания в результате этого воздействия образуется понимание. В этом мыслительном процессе присутствуют представления о чем-то, вера в предлагаемую информацию. Все это носит упрощенно-познавательный характер. Только тогда, когда личность преодолевает горизонты обыденного понимания и поднимется до основательного содержательного познания какого-то явления, в ее сознании начнут складываться убеждения, т. е. собственная позиция.

Убеждение редко применяется как отдельный метод воздействия на людей. Оно постоянно взаимодействует с подражанием и внушением.

Отличие между этими понятиями состоит в том, что убеждение предполагает сознательное понимание людьми адресуемой им информации, а подражание и внушение рассчитаны на неосмысленное восприятие ими этой информации в силу авторитета выступающего, настрой аудитории, под давлением общественного мнения, личной ценностной ориентации.

Подобный психологический эффект воздействия можно наблюдать при прослушивании лекций, проведении массовых театральных, спортивных мероприятий. Ярким примером результативности подражания и внушения являются такие явления, как мода и слухи.

Применение метода подражания основывается на склонности людей к групповым психологическим состояниям.

Еще Аристотель говорил, что люди отличаются от других живых существ тем, что в высшей степени склонны к подражанию, и первые познания человек приобретает посредством подражания. На последнее хотелось бы обратить внимание. Подражание как сознательное или бессознательное имитирование чьих-то действий, манеры поведения и мышления широко распространено в жизни, в том числе и в деловой практике.

Более сложным является метод внушения. Это приведение воздействием слова или каким-то другим способом в определенное психологическое состояние (настроение, впечатление, действия) другого лица при отвлечении его волевого внимания и сосредоточения.

Отличие внушения от подражания состоит в том, что при подражании достижение цели обеспечивается наглядной выразительностью источника информации или повышенной привлекательностью исходящей от него информации. Здесь эффект образа – основа восприятия информации. А при внушении достижение цели определяется непосредственным эмоциональным воздействием, главный заряд которого несет слово.

• *Принуждение* по сравнению с предыдущими методами – это наиболее насильственный метод воздействия на людей, так как предполагает стремление заставить человека вести себя вопреки его желанию и убеждениям. В основе принуждения лежит страх перед наказанием и другими нежелательными для индивида последствиями. Этически принуждение может быть оправдано в исключительных случаях, в частности, если дело доходит до нарушения правопорядка или установленных в обществе моральных норм.

В общении убеждение, внушение, подражание и принуждение применяются как взаимосвязанная система методов. Руководитель призван умело их использовать во время проведения рабочих собраний, различных публичных встреч, совещаний.

*Служебный статус* – это регламентация служебных прав и обязанностей работника, а также оценка его личностно-деловых качеств, в соответствии с которыми должны использоваться его квалификация и опыт.

*Персональный статус* – это мера удовлетворенности работника своими отношениями с коллективом.

Известно, что всякий человек стремится к самоутверждению, к признанию в профессиональной среде. Поэтому руководитель должен видеть не только наиболее активных и добросовестных работников, но и отмечать все, даже скромные, успехи. Новизна и “штучность” поощрения – мощные стимулы развития творческой активности сотрудников.

Поведение индивида может меняться в процессе общения. Сообщая что-то другому человеку, приказывая или обращаясь с просьбой или вопросом, взаимодействуя с ним, индивид все время получает необходимую информацию об эффективности своего обращения. Сигналы, получаемые при восприятии поведения собеседника, становятся основанием для коррекции последующих действий и высказываний.

Восприятие – процесс контролируемый, его можно изменять при помощи волевых усилий. В общении каждый может активно влиять на восприятие партнера.

Чтобы управлять восприятием партнера, нужно привлечь внимание к тем особенностям своего внешнего облика, поведения или представления о ситуации, которые “запускают” соответствующие механизмы социального восприятия, т. е. самоподачи. Самоподача объективно присутствует в любом общении, хочет того человек или нет. Это значит, что она в любой ситуации может послужить источником ошибок при восприятии другого человека.

Таким образом, общение представляет собой сложный многосторонний процесс, эффективность которого обеспечивается умением сторон предвидеть и преодолевать барьеры непонимания, прогнозировать поведение партнера.

## **Коммуникативная культура в деловом общении**

*Коммуникативная культура* – это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров и направлять его.

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность.

- *Вежливость* – это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах. Антипод вежливости – грубость. Грубые взаимоотношения являются не только показателем низкой культуры, но и экономической категорией. Подсчитано, что в результате грубого обхождения работники теряют в производительности труда в среднем около 17 %.

- *Корректность* – умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего в конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах, в ходе которых появляются новые конструктивные идеи, проверяются мнения и убеждения. Однако, если спор сопровождается выпадами против оппонентов, он превращается в обычную свару.

- Чувство такта также является одной из важных составляющих коммуникативной культуры. *Тактичность* – это прежде всего чувство меры, чувство границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение. Бестактными могут быть замечания по поводу внешнего вида или поступка, сочувствие, выраженное в присутствии других по поводу интимной стороны жизни человека, и т. д.

- *Скромность* в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей. Антиподами скромности являются высокомерие, развязность, позерство.

- *Точность* также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения данных обещаний и взятых обязательств в любой сфере дела вести трудно. Неточность нередко граничит с аморальным поведением – обманом, ложью.

- *Предупредительность* – это стремление первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

*Высокий уровень коммуникативной культуры определяют следующие личностные качества:*

- 1) эмпатия – умение видеть мир глазами других, понимать его так же, как они;
- 2) доброжелательность – уважение, симпатия, умение понимать людей, готовность поддерживать других;
- 3) аутентичность – способность быть самим собой в контактах с другими людьми;
- 4) конкретность – умение говорить о своих конкретных переживаниях, мнениях, действиях, готовность отвечать на вопросы однозначно;
- 5) инициативность – способность “идти вперед”, устанавливать контакты, готовность браться за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать;
- 6) непосредственность – умение говорить и действовать напрямую;
- 7) открытость – готовность открывать другим свой внутренний мир и твердая убежденность в том, что это способствует установлению здоровых и прочных отношений с окружающими, искренность;
- 8) принятие чувства – умение выражать свои чувства и готовность принимать выражение эмоций экспрессивно со стороны других;
- 9) самопознание – исследовательское отношение к собственной жизни и поведению, готовность принимать от людей любую информацию о том, как они воспринимают тебя, но при этом быть автором самооценки.

Человек начинает лучше понимать других, если познает следующие аспекты собственной личности:

- собственные потребности и ценностные ориентации;

- свои перцептивные навыки, т. е. способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей, социальных групп;
- готовность воспринимать новое во внешней среде;
- свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и других культур;
- свои чувства и психическое состояние в связи с воздействием факторов внешней среды;
- свои способы персонализации внешней среды, т. е. основания и причины, по которым что-то во внешней среде рассматривается как свое, в отношении чего проявляется чувство хозяина.

*Повышение уровня коммуникативной культуры должно быть направлено на развитие следующих социально-психологических навыков:*

- психологически верно и ситуативно обусловленно вступать в общение;
- поддерживать общение, стимулировать активность партнера;
- психологически точно определять “точку завершения общения”;
- максимально использовать социально-психологические характеристики коммуникативной ситуации, в рамках которой разворачивается общение;
- прогнозировать реакцию партнеров на собственные действия;
- психологически настраиваться на эмоциональный тон собеседника;
- овладевать и удерживать инициативу в общении;
- провоцировать “желательную реакцию” партнера по общению;
- формировать и “управлять” социально-психологическим настроением партнера по общению;
- преодолевать психологические барьеры в общении;
- снимать излишнее напряжение;
- психологически и физически “соответствовать” собеседнику;
- адекватно ситуации выбирать жесты, позы, ритм своего поведения;
- мобилизовываться для достижения поставленной коммуникативной задачи.

Не менее важными составляющими коммуникативной культуры являются знания, умения и навыки, относящиеся к разговору, т. е. культура речи. В разговоре можно выделить три стороны: содержательную, выразительную и побудительную.

*Содержательная* сторона речи характеризуется богатством, значительностью и доказательностью мыслей.

*Выразительность* речи связана с ее эмоциональной окрашенностью: речь может быть яркой, образной, энергичной или, наоборот, сухой, вялой, тусклой.

*Побудительная* сторона речевой деятельности состоит во влиянии ее на мысли, чувства и волю слушателя. От уровня речевой культуры, охватывающей содержательную, выразительную и побудительную стороны, зависит степень восприятия речи слушателями.

К числу основных показателей культуры речи в деловом общении можно отнести:

- 1) словарный состав (исключаются оскорбляющие слух (нецензурные), жаргонные слова, диалектизмы);
- 2) словарный запас (чем он богаче, тем ярче, выразительнее, разнообразнее речь, тем меньше она утомляет слушателей, тем больше впечатляет, запоминается и увлекает);
- 3) произношение (нормой современного произношения в русском языке является старомосковский диалект);
- 4) грамматику (деловая речь требует соблюдения общих правил грамматики, а также учета некоторых специфических отличий. В частности, центральное место в деловой речи должно быть занято существительными, а не глаголами);

5) стилистику (к хорошему стилю речи предъявляются такие требования, как недопустимость лишних слов, правильный порядок слов, отсутствие стандартных, избитых выражений).

Особенности развития каждой личности, уникальность ее внутреннего мира и деловой среды позволяет говорить и об уникальности индивидуальной коммуникативной культуры. Важно помнить, что коммуникативная культура поддается развитию в процессе социально-психологического обучения.

## Виды делового общения

*Деловое общение* – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен навыками, информацией и опытом. В процессе делового общения в отличие от общения в широком смысле ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон).

Значительную часть делового общения занимает служебное общение, т. е. взаимодействие людей в рабочее время, в стенах организации. Однако деловое общение – понятие более широкое, чем служебное, так как включает в себя взаимодействие и наемных работников, и собственников-работодателей, происходит не только в организациях, но и на различных деловых приемах, семинарах, выставках и проч.

Деловое общение можно условно разделить на *прямое* (непосредственный контакт) и *косвенное* (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное.

Различают два вида делового общения: вербальное и невербальное. *Вербальное общение* (от лат. *verbalis* – словесный) осуществляется с помощью слов.

При *невербальном общении* средством передачи информации являются поза, жесты, мимика, интонации, взгляд, территориальное расположение и проч.

Вербальное общение, в свою очередь, делится на устную и письменную речь.

Невербальное (бессловесное) общение играет в нашей жизни чрезвычайно важную роль. По некоторым данным, от 60 до 80 % информации от собеседника мы получаем по невербальному каналу.

Невербальные средства общения чрезвычайно разнообразны. *К основным из них относят:*

- 1) визуальные;
- 2) аудиальные;
- 3) тактильные;
- 4) ольфакторные.

1. Основные *визуальные средства* общения изучаются кинесикой. Она рассматривает отражение поведения, намерений человека в его невербальных проявлениях.

*К основным визуальным средствам общения относят:*

- мимику;
- жесты;
- движения туловища, особенности походки и др., обычно называемые *пантомимикой*;
- пространственную и временную организацию общения (расстояние до собеседника, угол поворота к нему, персональное пространство и др.), называемую *проксемикой*;
- выражение лица, выражение глаз;
- позу, осанку, посадку головы;
- направление взгляда, визуальные контакты;
- кожные реакции – покраснение, бледность, потливость;

– подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения (признаков пола, возраста, расы);

– средства преобразования природного телосложения (одежда, прическа, косметика, очки, украшения, татуировки, усы, борода и др.).

2. Выделяют две группы *аудиальных средств* общения:

– паралингвистические, характеризующие качество голоса, его диапазон, тональность (интонация, громкость, тембр, ритм, высота звука). Паралингвистические средства еще называют “вокальной мимикой”;

– экстралингвистические (речевые паузы, смех, плач, вздохи, кашель, хлопанье).

3. *Тактильные средства общения* включают в себя все, что связано с прикосновениями собеседников (пожатие руки, объятия, поцелуи, хлопки по плечу и др.).

4. К *ольфакторным средствам* общения относят:

– приятные и неприятные запахи окружающей среды;

– естественный и искусственный запах человека.

На невербальные средства накладывает сильный отпечаток каждая конкретная культура, поэтому нет общих норм для всего человечества. Наряду с интернациональными невербальными проявлениями отношения к другому человеку (например, улыбкой, рукопожатием и др.), существуют и сугубо национальные, региональные. Кроме того, частота невербальных проявлений у различных народов также не одинакова.

Например, в течение часа общения финн совершает в среднем два жеста, француз – восемьдесят, итальянец – сто десять, мексиканец – более ста шестидесяти. Вот почему невербальный язык другой страны приходится учить так же, как и словесный.

*По характеру связи общающихся различают:*

– непосредственное общение, такое как контакт “с глазу на глаз”;

– опосредованное, такое как неполный психологический контакт при помощи письменных или технических средств, отдаляющих во времени или на расстоянии получение обратной связи между участниками.

*По количеству участвующих в общении людей различают:*

– межперсональное общение, т. е. непосредственные контакты людей в группах или парах, постоянных по составу участников;

– массовое общение, т. е. множество непосредственных контактов незнакомых людей, а также коммуникации, опосредованные различными видами средств массовой информации.

*По включенности в процесс общения социальных слагаемых различают:*

– межличностное общение (общение между конкретными личностями, обладающими уникальными индивидуальными качествами, которые раскрываются другому по ходу общения и организации совместных действий; социальные роли общающихся играют в таком общении вспомогательную роль);

– ролевое общение (общение между носителями определенных социальных ролей). В этом общении человек лишается определенной спонтанности своего поведения, так как те или иные его шаги, действия, диктуются исполняемой ролью. В процессе такого общения человек отражается уже не столько как индивидуальность, а как некая социальная единица, выполняющая определенные функции.

Однако сама по себе социальная роль не определяет до мельчайших деталей весь ход общения. Она предписывает, как вести общение в основном, оставляя тем самым некоторый “диапазон возможностей” для своего исполнителя, что можно условно назвать определенным “стилем общения” в рамках исполнения конкретной социальной роли.

Другими словами, ролевое общение не только не отрицает, но и предполагает привнесение личных моментов в это общение. Правда, они носят по отношению к социальной роли подчиненный характер.

Деловое общение может осуществляться в различных стилях.

*Выделяют три основных стиля общения:*

1) *ритуальный стиль*, в соответствии с которым главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества. В ритуальном общении партнер – лишь необходимый атрибут, его индивидуальные особенности несущественны, в отличие от следования роли – социальной, профессиональной, личностной;

2) *манипулятивный стиль*, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. Огромное количество профессиональных задач предполагает именно манипулятивное общение. По сути, любое обучение, убеждение, управление всегда включает манипулятивное общение;

3) *гуманистический стиль*, который направлен на совместное изменение представлений обоих партнеров, предполагает удовлетворение такой человеческой потребности, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании.

Гуманистическое общение определяется не столько извне (целью, условиями, ситуацией, стереотипами), сколько изнутри (индивидуальностью, настроением, отношением к партнеру). В данном общении больше, чем в других видах, прослеживается зависимость от индивидуальности.

Партнер воспринимается целостно, без разделения на нужные и ненужные функции, на важные и неважные в данный момент качества. Вместе с тем существуют ситуации, когда данное общение и даже его отдельные элементы неуместны.

Кроме того, каждому человеку присущ свой *индивидуальный стиль*, или модель поведения и общения, который накладывает характерный отпечаток на его действия в любых ситуациях. Индивидуальный стиль общения зависит от индивидуальных особенностей и личностных черт, жизненного опыта, отношения к людям, а также от характерного для данного общества вида общения.

*Рассмотрим основные формы делового общения:*

• *Деловая беседа* – это передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений, заключение сделок необязательно. Деловая беседа выполняет ряд функций, в том числе:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативную разработку идей и замыслов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- стимулирование деловой активности и проч.

Деловая беседа может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.

• *Деловые переговоры* – основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов.

• *Спор* – столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения. Спор реализуется в форме диспута, полемики, дискуссии и проч.

• *Деловое совещание* – способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов.

• *Публичное выступление* – передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и ораторского искусства.

• *Деловая переписка* – обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи текста.

Письма, исходящие из вышестоящих организаций, содержат, как правило, указания, уведомления, напоминания, разъяснения, запросы. Подведомственные организации направляют вышестоящим сообщения, запросы. Организации обмениваются письмами, содержащими просьбы, предложения, подтверждения, извещения, сообщения и проч.

Переписка как вид делового общения делится на собственно деловую и частно-официальную.

*Деловое письмо* – это корреспонденция, направленная от имени одной организации на имя другой. Она может быть адресована коллективу или одному человеку, выступающему в качестве юридического лица. К такой корреспонденции относятся коммерческие, дипломатические письма и др.

*Частным официальным письмом* является деловое послание, которое адресуется от имени частного лица организации частному лицу. Деловая переписка сохраняет и в настоящее время ряд этических и этикетных норм и правил, которые ограничивают ее канцелярский характер.

- *Телефонные переговоры.*

В деловом общении, особенно во взаимодействии руководителей и подчиненных, используются такие методы воздействия, как поощрение, критика, наказание. Основные этические требования к *поощрениям* – их заслуженность и соразмерность качеству и эффективности трудовой деятельности.

*Критика* является наиболее распространенной формой выражения неудовлетворенности деятельностью подчиненных или коллег по работе. Критика должна быть объективной (т. е. вызываться негативным поступком, неумелой и недобросовестной работой) и конструктивной, вселять в работника уверенность в его способностях, мобилизовать на лучшую работу.

*Наказание* может быть осуществлено в виде выговора, штрафа, понижения в должности, увольнения. Основное этическое требование к наказаниям – их неотвратимость за систематические и осознанно допускаемые недостатки.

## Управление деловым общением

*Управление общением* – это многообразные формы и методы управления взаимодействием людей. В процессе делового общения благодаря установившимся контактам происходит восприятие людьми каких-то сведений, настроений, распространение или пресечение слухов, поддержка или развенчание источника информации.

Вполне понятно, что все деловые люди должны владеть техникой живого контакта как на индивидуальном, так и на коллективном уровне, а также умением обращаться со словом.

Деловое общение – важнейший фактор не только становления и самосовершенствования работника, но и его духовного и физического здоровья.

Кроме того, общение – универсальный способ познания других людей, их внутреннего мира. Благодаря деловому общению сотрудник приобретает свой неповторимый набор личностно-деловых качеств.

Специалист должен владеть коммуникативной техникой общения. Иными словами, он должен уметь:

- формулировать цели и задачи общения;
- организовывать общение;
- разбирать жалобы и заявления;
- владеть навыками и приемами, тактикой и стратегией общения;
- вести переговоры, управлять деловым совещанием;
- предупреждать конфликты и разрешать их;

– доказывать и обосновывать, аргументировать и убеждать, достигать согласия, вести беседу, дискуссию, диалог, спор;

– проводить психотерапию, снимать стресс, чувство страха у собеседника, управлять его поведением.

Как бы ни был профессионально подготовлен руководитель, он обязан постоянно совершенствовать свою технологию общения с людьми, как на массовом, так и на индивидуальном уровне. Найти свой стиль в общении с людьми – важное условие успеха. Назовем *факторы, влияющие на выбор стиля общения*;

1. Состав аудитории. Здесь полезно принимать во внимание все то, что характеризует ее культурно-образовательные, национальные, возрастные, психологические и профессиональные качества. Различные аудитории предполагают специфические подходы к достижению наилучшего коммуникационного воздействия.

2. Содержание и характер материала выступления. Например, в выступлении, в котором рассматриваются актуальные вопросы профессиональной деятельности, недопустим авторитарный тон, безапелляционность высказываний. Необходимо проявлять больше доверия к людям, советоваться с ними в процессе выступления. Здесь допустим доверительный обмен мнениями, открытое желание взаимно обогатиться знаниями – надежный вариант коммуникационного общения.

3. Объективная самооценка выступающим своих личностно-деловых качеств, научной компетенции в тех проблемах, с которыми он вышел к людям. Важно не переоценивать и не занижать свою научно-экономическую и практическую подготовленность. Следует самокритично оценить свою коммуникабельность. Выступающему следует серьезно задумываться над техникой общения, контролировать себя в процессе общения.

Существуют несколько видов делового общения: *менторский* – поучительный, назидательный; *одухотворяющий* – возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества; *конфронтационный* – вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться; *информационный* – ориентированный на передачу слушателям определенных сведений, восстановление в их памяти каких-то знаний.

Следует стремиться всячески освободиться от менторского общения, остерегаться появления у руководителя ноток поучающего общения. Не должно быть позы, какого-либо проявления своего интеллектуального превосходства над людьми, игнорирования их реакций.

Современные люди сдержанно относятся к информационному общению. Они хотят обмена мыслями, утверждения себя в научном плане, выработки собственных убеждений.

Не случайно сейчас популярно одухотворяющее общение. В его ходе люди проникаются достоинствами интеллектуального общения. У них растет потребность в совершенствовании своего духовного мира. Одухотворяющее общение – наглядный показатель высокой культуры общения.

Конфронтационное общение в ряде случаев дидактически необходимо. Бывают пассивные аудитории или аудитории, которые, как говорят, ничем не удивишь. Бывают темы выступления, которые не вызывают у людей по самым разным причинам живого интереса. Конфронтационная манера общения привлекает внимание людей, втягивая их в обсуждение проблемы, она наиболее предрасполагает к возникновению дискуссий, к противоборству различных точек зрения.

*Современная наука выделяет следующие основные этико-психологические принципы делового общения:*

1. Принцип создания условий для выявления творческого потенциала и профессиональных знаний личности.

2. Принцип полномочий и ответственности. Каждый должен четко знать свои обязанности и права. Так, руководитель обязан строго определить социальный, служебный и персональный статус своих сотрудников.

3. Принцип поощрения и наказания.

4. Принцип рационального использования рабочего времени.

В литературе приведено немало принципов и приемов использования рабочего времени. Отметим лишь принцип приоритетов и принцип В. Парето.

Суть **принципа приоритетов** проста: распределять дела в порядке их значимости и начинать с самого существенного.

Согласно **принципу Парето**, в процессе работы за 20 % расходуемого времени достигается 80 % результатов, а за остальные 80 % – лишь 20 %.

## 1.2. Имидж как средство делового общения природа имиджа

При высокой конкуренции на рынке труда недостаточно быть квалифицированным специалистом – необходимо создать собственный привлекательный имидж.

Под *имиджем* понимают сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо. Формирование имиджа происходит стихийно, но чаще оно является результатом работы специалистов. Имидж отражает социальные ожидания определенной группы.

С. И. Ожегов определяет *образ* как “вид, облик, как живое наглядное представление о ком-нибудь или о чем-нибудь; как обобщенное художественное отражение действительности, облеченное в форму конкретного индивидуального явления”.

Имидж – это набор определенных качеств, которые у людей ассоциируются с индивидуальностью. Личность как сконструированный образ может обладать практически любыми заданными характеристиками, соответствующими ожиданиям окружающих.

Понятие “имидж” синонимично понятию “персонификация”, но оно включает не только естественные свойства личности, но и специально наработанные, созданные. Оно объем-лет как внешний облик, так и внутреннее содержание человека, его психологический тип. И кроме того, это понятие отвечает запросам времени и общества.

Когда возник имидж? Существуют, по крайней мере, две точки зрения на этот счет. Одни ученые уверены в том, что имидж личности интересовал людей с незапамятных времен и соответствующий имидж фиксировали прозвища: Ярослав Мудрый, Карл Великий и т. д. Другие полагают, что слово “имидж” в нынешнем его понимании стали употреблять лишь с развитием телевидения. Действительно, XX век – это время создания кумиров, сознательного “конструирования” из людей того, что нужно публике. За каждым громким именем стоит конкретное имя его “создателя”. Они создают слухи о кумирах, окружают их поклонниками, выбирают нужный тип автомобиля, выпускают журналы о них и т. п.

Создание имиджа – дело тонкое. Можно говорить, что имидж – это произведение искусства очаровывать. Некоторым людям это даровано от природы. Но внешними данными еще надо уметь распорядиться. Проводя эксперименты, психологи не раз убеждались, что из десяти случаев по меньшей мере в восьми о незнакомых людях судят по их внешности. Поэтому для многих бизнесменов и политиков их внешний вид перестает быть только собственной заботой, и они обращаются к соответствующим специалистам.

Специалистам хорошо известны все слагаемые человеческого обаяния.

*Так, В. М. Шепель выделяет следующие:*

- 1) внешнюю привлекательность;
- 2) склонность к общению и лидерству;
- 3) легкую адаптацию к новым условиям;
- 4) умение сохранить уверенность в кругу незнакомых людей;
- 5) терпимость к инакомыслию;
- 6) психологическую андрогинию (наличие у человека психологических качеств, присущих противоположному полу).

Исследователи политического имиджа различают следующие его составляющие: персональные, социальные и символические характеристики.

✓ *К персональным характеристикам* относятся физические, психофизиологические особенности, характер человека, тип личности, индивидуальный стиль принятия решений и т. д.

Многие специалисты уверены в существовании некоего качества, которое делает личность неотразимой в глазах других. Г. Лебон назвал это качество “обаянием”, М. Вебер – “харизмой”.

По мнению Шепеля, обаяние человека складывается, во-первых, из хорошего вкуса, во-вторых, из его явной одухотворенности, в-третьих, из видимого всем благородства.

*Он выделяет три блока качеств личного обаяния:*

1. Природные качества:

- коммуникабельность;
- эмпатичность – способность к сопереживанию;
- рефлексивность – способность понять другого;
- красноречивость – способность воздействовать словом.

Как подтверждает практика, обладание данными способностями и постоянные упражнения в их развитии – залог успешного создания личного привлекательного имиджа.

2. Качества, привитые образованием и воспитанием:

- нравственные ценности;
- психологическое здоровье;
- владение набором психологических навыков (поддерживать беседу, произнести спич, избегать конфликтов и др.).

3. Качества, приобретенные жизненным и профессиональным опытом.

✓ **Социальные характеристики** человека определяются требованиями того общества, в которое вписан человек. Поэтому многие из них зависят от времени и места: статус, модели ролевого поведения и др.

✓ **Символические характеристики**, напротив, весьма устойчивы, поскольку определяются прежде всего традиционной культурой.

В отечественной литературе выделяют три возможных подхода к имиджу: функциональный, контекстуальный и сопоставительный.

1. При **функциональном подходе** различают следующие виды имиджа:

- **зеркальный** – имидж, соответствующий нашему представлению о себе: мы как бы смотримся в зеркало и рассуждаем, каковы же мы. При этом мы чаще всего, особенно в молодости, видим в нем больше плюсов, чем минусов;

- **текущий** – наш имидж на посторонний взгляд. Необходимо помнить, что непонимание и предубеждение формируют мнение о нас в не меньшей степени, чем наши реальные поступки;

- **желаемый** – имидж, который мы стремимся себе создать;

- **корпоративный** – имидж организации в целом, а не каких-то отдельных подразделений. Это и репутация организации, и ее успехи, и степень стабильности;

- **множественный** – имидж, который образует имидж независимых структур. К хорошему единому имиджу стремятся, например, авиакомпании, использующие собственную символику, униформу и др.;

- **отрицательный** – наш имидж, создаваемый оппонентом, соперником, врагом.

2. При **контекстуальном подходе** имидж классифицируется по социальному контексту, в который вписана личность (имидж политика, бизнесмена, поп-звезды и т. п.).

3. **Сопоставительный подход** заключается в сравнении имиджевых характеристик, например, двух лидеров. Их можно сопоставлять по степени компетентности, интеллигентности, готовности к силовому решению и т. д.

Чаще всего выделяют идеальный, первичный и вторичный имидж.

- **Идеальный имидж** – это усредненное представление людей о качествах желаемого лидера. Идеальный имидж никогда не может быть создан.

• *Первичный имидж* – это представление о конкретном человеке, личности, субъекте деятельности, сформированное по результатам первичного знакомства с ним.

• *Вторичный имидж* возникает только в процессе конкурентной борьбы. Это отражение в сознании электоратной группы компромисса между стремлением обрести лидера, образ которого зеркально повторяет идеал, и желанием избежать лидера, образ которого в наибольшей степени противоречит идеальному представлению. Вторичный имидж, сохраняя базовые черты первичного, получает новые, так называемые поверхностные черты, обретенные в новой обстановке.

При формировании конкурентоспособного вторичного имиджа можно руководствоваться одной из двух стратегий. В том случае, если презентация первичного имиджа прошла успешно, используется **стратегия “защиты окон доступа”**. Здесь на первичный имидж наслаиваются черты, защищающие слабые, с точки зрения соперника, элементы первичного имиджа.

Если же презентация первичного имиджа прошла неудачно, используется **стратегия “размывания имиджа конкурента”**. В этом случае компрометируются или хотя бы ставятся под сомнение определенные элементы имиджа конкурента, а вторичный имидж формируется наложением черт, альтернативных слабым чертам имиджа соперника.

Ядро имиджа должно соответствовать ожиданиям людей.

*Структуру ядра первичного имиджа образуют три базовых элемента:*

- 1) внешняя (поведенческая) направленность личности;
- 2) внутренняя ориентация личности;
- 3) иерархия временных “Я” личности.

1. Внешняя направленность личности бывает трех типов: направленность на конкретные результаты в сфере предметной деятельности, на общение и на завоевание авторитета (власти).

2. Внутренняя ориентация личности опирается на доминирующие способности, посредством которых конкретный человек достигает поставленных целей. Одни люди достигают целей преимущественно благодаря интеллектуальным, другие – благодаря эмоциональным, третьи – благодаря волевым способностям.

3. Иерархия временных “Я” личности отражает взаимоотношение образов “Я-прошлое”, “Я-реальное”, “Я-будущее”. В зависимости от доминирования того или иного образа “Я” в сознании личности ее поведение будет направлено из настоящего в будущее или из настоящего в прошлое. У лидера не может доминировать “Я-реальное”, так как это обречет его на пассивность.

Имидж – это многогранный феномен, поскольку, с одной стороны, на человека воздействует множество факторов, а с другой – человек привык оперировать сложными структурами. При этом имидж должен соответствовать ожиданиям окружающих. В связи с этим необходимо знать его структуру.

Человека можно описать при помощи стандартных характеристик: места рождения, принадлежности к определенному классу (социальному статусу), образованию, достатку (богатству).

*В основу формирования имиджа могут быть положены следующие приемы:*

1. Использование приема **многократного повторения** основано на старой аксиоме: хорошо запоминается то, что часто повторяется. Людям требуется время, чтобы сделать воспринятое своим. А многократное повторение побуждает к действию.

2. **Непрерывное усиление воздействия** – это наращивание логических или эмоциональных аргументов. Постепенное их наращивание воспринимается благоприятнее, чем взрывное, так как человеческий сенсорный аппарат противится всплескам информации. Если информация переходит порог возможного, то происходит блокировка каналов восприятия и переработки поступающего информационного потока.

3. Использование приема **“двойной вызов”** основано на том, что, как уже было сказано, сообщение воспринимается не только разумом, но и подсознанием.

У каждого из нас есть привычки делать что-то совершенно автоматически. Когда мы слышим обращенные к нам вопрос или речь, то слова собеседника возвращают нас либо к каким-то картинкам, либо к ощущениям и звукам. Все люди разнятся по своему жизненному опыту, поэтому обращенные к ним слова пробуждают в каждом человеке нечто очень личное.

Поскольку сам процесс оценивания сознанием бессознательного не осознается, о восприятии кем-либо нашего слова можно судить по неосознаваемым действиям собеседника (взгляду, дыханию, изменению позы и др.) и, зная закономерности восприятия, применять специальные приемы управляющего воздействия на процесс анализа людьми предъявляемого им имиджа.

Например, одна из закономерностей восприятия обращенной к телезрителям речи состоит в том, что она затрагивает прежде всего обыденное сознание, а уже затем теоретическое. Уровень же развития теоретического сознания во многом зависит от уровня развития подсознания. Вот их-то “стыковку” и осуществляет обыденное сознание.

Если теоретическое сознание приобретает в процессе обучения, то обыденное во многом биологически задано. Тон ему обычно задают эмоции и чувства, поэтому оно так непосредственно, рефлексивно, впечатлительно. Оно же дает оценку имиджу.

На обыденном уровне сознания людям легче воспринимать то, что не требует специальных знаний: как им видится и слышится, так и мыслится – по большей части инерционно, поскольку людям гораздо понятнее все привычное.

Между имиджем и обыденным сознанием существует своеобразная связь: имидж выступает как символ, как набор сигналов. И эти сигналы (зрительные и слуховые) прежде всего принимает подсознание, вызывая простейшие эмоции. У одного человека символ лишь “запускает” интеллект, у другого – сразу формирует впечатления.

Чем они ярче, тем меньше тратится усилий на осмысление увиденного и услышанного. И эти усилия вообще сводятся к нулю, когда некто искусно вызывает яркие впечатления.

Создавая имидж, необходимо помнить и о таком феномене, как эмоциональная память. В ней присутствует и генетическая информация. Особенно активно она формируется в первые пять лет жизни. Она удивительно устойчива и представляет собой целые блоки зрительных и звуковых символов. Их появление вызывает у человека эмоциональные переживания. И тому, кто сумел свой привлекательный образ заложить в эмоциональную память людей, очень просто закреплять его там.

### 1.3. Микротехники общения

Рассмотрев некоторые закономерности формирования имиджа, можно перейти к вопросу о том, какие минитехнологии должен освоить деловой человек, чтобы создать свой эффективный и достойный имидж.

Существует несколько технологий создания имиджа: есть технологии создания имиджа для начинающих и для накопивших собственный опыт. В специальной литературе описано множество соответствующих технологий.

*В. М. Шепель, например, считает, что создание имиджа включает последовательность из шести мини-технологий:*

- 1) подтверждение стартовых условий освоения технологии;
- 2) “строительство” внешности;
- 3) “коммуникативная механика”;
- 4) “флюидное излучение”;
- 5) отработка риторических приемов;
- 6) сведение всех мини-технологий в одно целое.

Лириан Браун строит свою технологию создания имиджа, учитывая сильно возросшую в последние десятилетия роль СМИ.

*В связи с этим она предлагает при формировании имиджа в первую очередь учитывать следующее:*

- внешний вид;
- голос;
- публичные выступления;
- общение с представителями прессы;
- поведение перед телекамерой;
- поддержание постоянной формы.

*Программу формирования имиджа можно условно представить в виде пяти этапов.*

**Первый этап** – изучение себя (прежде чем создавать имидж, надо объективно оценить свои внешние данные).

**Второй этап** – определение цветовой гаммы имиджа.

**Третий этап** – отражение психологического портрета во внешнем облике. Характер, темперамент, внутренний мир личности – все это нужно учесть. Известно, что имидж двух сестер-близнецов с одинаковой внешностью, но разными характерами будет различаться.

**Четвертый этап** – приведение имиджа в соответствие с той социальной ролью, которую избирают. Любая выбранная роль требует соответствующих антуража и “сценического костюма”. Почти всем из нас приходится становиться собственными костюмерами, играя в “пьесе из своей жизни”.

**Пятый этап** – создание прически и макияжа (свой облик можно успешно менять).

*На основе изучения соответствующей литературы можно предложить технологию формирования имиджа, включающую в себя:*

- 1) определение стартовых условий (задачи, времени, подготовленности человека: ему предлагается вопросник, с помощью которого он сможет определить то, над чем ему необходимо работать, чтобы сформировать свой привлекательный имидж);
- 2) корректировку внешности (подбор одежды, макияжа, прически, жестов, походки, мимики);
- 3) отработку коммуникативной механики (на этом этапе необходимо совершенствоваться в искусстве публичных выступлений, ведении переговоров и бесед и т. п.);

4) овладение эффективной поведенческой техникой (совершенствование культуры поведения, искусства оставлять хорошее впечатление о себе, изучение тактики действий в конфликтных ситуациях);

5) изучение законов ортобиоза, т. е. здорового образа жизни, невозможного без рационального питания, систематических занятий спортом, освоения методов снятия напряжения и расслабления;

6) совершенствование профессионализма (самообразование, семинары и т. д.).

◆ Считается, что люди судят о нас по впечатлению, которое мы производим на них в первые 5~7 секунд знакомства, что нашло отражение в поговорке “по одежке встречают...”. “Одежка” означает теперь и костюм, и макияж, и походку, и мимику, и жесты.

“Сдержанная” одежда позволяет коллегам видеть именно вас, а не то, что на вас. Таким путем можно ненавязчиво выразить свою индивидуальность. Если вы уверены в том, что ваша одежда работает на вас и соответствует вашему образу, то можете совершенно забыть о ней, сосредоточившись только на своей работе.

“Аккуратный, со вкусом одетый, подтянутый!” – так должны говорить о работнике. Внешность такого человека свидетельствует о его уважении к окружающим. Одежде положено быть безукоризненно опрятной: неопрятность всегда вызывает неприятное чувство у окружающих, воспринимается как неуважение.

◆ По тому, как вы стоите, ходите, держите руки, также судят о вашем уважении или пренебрежении к окружающим. Выбирая позу, необходимо помнить, что она должна быть корректной, естественной и гармонировать с обстановкой. Поза – тоже часть того языка, на котором мы столь выразительно говорим без слов. Так, профессор Бердвистел обнаружил, что вербальный компонент разговора занимает 35 %, а невербальный – 65 %.

Также было проведено исследование зависимости жестов от социального или служебного положения людей. Выяснилось, что человек, находящийся на вершине служебной лестницы, в разговоре больше использует слова, в то время как менее образованные люди больше полагаются на жесты. Следовательно, чем выше служебное или общественное положение человека, тем меньше он делает жестов и телодвижений.

◆ Имидж формируют не только манеры и позы, но и лицо. Современные исследования головного мозга со всей очевидностью свидетельствуют о том, что черты характера человека тесно связаны с его физическим строением и лучше всего они выражены в лице. Физические черты, характеризующие способы словесного выражения, в основном сосредоточены в области рта, черты, связанные с логическими и оценочными способностями, – в области глаз.

◆ Одна из важнейших составляющих имиджа – мимика, т. е. выразительные движения мышц лица. В мимике первую роль играют глаза. Поэтому ваш взгляд должен как можно чаще (на протяжении 60~70 % времени общения) встречаться со взглядом вашего собеседника. Ведя разговор, представьте, например, что на лбу вашего собеседника находится треугольник. Ваш взгляд, направленный на этот треугольник, будет восприниматься как очень серьезный, и собеседник будет чувствовать, что вы настроены по-деловому.

Зрачки честнейшим образом рассказывают о вашей реакции на услышанное. Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в 4 раза. Наоборот, когда он сердится или у него мрачное настроение, его зрачки сужаются.

В мимике очень важно положение губ. Растянутые в улыбке губы – показатель радости и дружелюбия, плотно сжатые – замкнутости, изогнутые – сомнения или сарказма. Опущенные уголки рта – свидетельство того, что человек расстроен.

“Улыбка – это половина обаяния”. Нас воспринимают по выражению лица, и, если мышцы его не напряжены, а губы все время готовы сложиться в улыбку, нас тут же зачисляют в число симпатичных людей.

Одежда, мимика, жесты, походка очень многое передают прямо в подсознание собеседника независимо от его желания, т. е. визуальное воздействие имиджа происходит как “двойной вызов” – на уровнях сознания и подсознания.

Наполеон Бонапарт говорил: “Кто не умеет говорить, тот карьеры не сделает”.

От выбора правильного слова зависит эффективность его воздействия. Возьмите себе за правило говорить: “Я охотно сделаю это”. Употребляйте преимущественно слова, подчеркивающие вашу надежность и добросовестность. Включайте в ваши фразы активные глаголы и избегайте употребления пассивных существительных.

Мощнейшим фактором воздействия на окружающих считается ораторское искусство.

Ясно, что далеко не всякий сотрудник может быть оратором, но ему необходимо соблюдать хотя бы такие *правила выступления перед собравшимися*:

– голосом и жестами подчеркивайте важнейшие для вас слова;

– меняйте тон: внезапное понижение или повышение тона хорошо выделяет слово или фразу;

– меняйте темп речи: это придает ей выразительность.

– делайте паузу до и после высказывания важных мыслей.

*Следует также научиться создавать особые эффекты* (подробнее см. гл. 4):

– эффект первой фразы;

– эффект аргументации;

– эффект интонации и паузы;

– эффект художественной выразительности;

– эффект релаксации;

– эффект распределения информации.

*Необходимо знать и типичные ошибки, допускаемые выступающими.*

– Построение слишком длинных фраз.

– Использование слишком длинных слов (не употребляйте, однако, только краткие слова).

– Использование безличных предложений (стремитесь больше использовать определенно-личные местоимения).

– Нерешительность выступающего (впечатление нерешительности выступающего создается у слушателей, когда он часто прибегает к сослагательному наклонению).

– Чрезмерная вежливость (лучше избегать фраз вроде “позвольте привлечь ваше внимание”).

– Злоупотребление модными словечками.

– Частое использование безличных глаголов (вместо “предлагается занять места” лучше сказать “предлагаю вам занять места”).

– Злоупотребление утверждениями (если вы только утверждаете, то в вашем выступлении образуются много уязвимых мест – попробуйте чаще облекать свои мысли в форму вопросов).

– Использование только закрытых вопросов (если нужно активизировать внимание слушателей, не нужно задавать им только односложные вопросы).

– Слишком быстрая, без пауз, речь (чем больше слушателей, тем медленнее следует говорить).

– Отсутствие зрительного контакта (если вас о чем-то спрашивают, не отводите глаза, чтобы лучше сосредоточиться).

– Следующий этап формирования имиджа – освоение способов делового общения, которые обеспечивают наибольший успех. К ним прежде всего относится умение создать благоприятный психологический климат, производить хорошее впечатление о себе и выбирать линию поведения.

Важно обратиться к собеседнику по имени, и как можно более непринужденно, давая понять, что его имя для вас значит многое: известно, что слушателя зачастую больше интересует он сам, чем его окружение.

*Доверительное взаимопонимание обеспечивается выполнением следующих правил.*

– Сокращайте физическую и социальную дистанцию. Приветствуйте собеседника улыбкой, доброжелательным взглядом и крепким рукопожатием.

– Постоянно выказывайте желание понять собеседника.

– Сразу же покажите, что вы оценили деловые качества собеседника и выразите заинтересованность в продолжении ваших взаимоотношений.

– Выражая собственные чувства, учитывайте эмоциональное состояние собеседника.

– Ведите себя уверенно, спокойно и доброжелательно, но без излишних уступок.

– Поддерживайте собеседника эмоционально (покажите, что внимательно слушаете, легкими кивками, доброжелательным выражением лица и т. п.).

Каждый человек – уникальное создание со своими слабыми и сильными сторонами, которыми для достижения хорошего впечатления необходимо умело пользоваться, т. е. демонстрировать свои достоинства и скрывать недостатки. Если вести разговор с видимым учетом интересов собеседника, то это, как правило, вызовет у него положительные эмоции.

Следующий этап формирования имиджа – обучение личному ортобиозу. Ортобиоз – это прежде всего поддержание здоровья: физического, психического, нравственного.

У здорового и жизнерадостного человека всегда больше шансов приобрести имидж привлекательной личности, излучающей обаяние и доброжелательность.

Здоровье человека влияет не только на его самочувствие, работоспособность, но и на его внешний вид, его настроение. Нельзя забывать и о силе красоты. Общеизвестна древнегреческая притча о красавице Фрине, которую приговорили к смерти за то, что она слишком часто демонстрировала свое обнаженное тело. Чтобы спасти красавицу, ее защитник на суде сорвал с нее одежду, и судьи, ослепленные ее красотой, отменили приговор.

Огромную роль в поддержании хорошей физической формы помимо занятий спортом играет правильное питание – разнообразное и регулярное, с учетом возрастных, профессиональных, национальных, климатических, сезонных и других особенностей.

Правильно питаться – значит соблюдать элементарные гигиенические правила приготовления, обработки и сохранения пищевых продуктов, следить за их свежестью, содержать в чистоте посуду и т. п.

Правильное питание способствует сохранению нормального веса тела, соответствующего возрасту и росту (не худеть в молодости, не полнеть в зрелом и пожилом возрасте).

Для делового человека очень важно и его психологическое здоровье. Недаром же появилась в народе поговорка: “Все болезни – от нервов...” Поэтому на этой стадии самосовершенствования необходимо научиться методам самоуспокоения: рационализации, визуализации и релаксации.

Итак, мы рассмотрели все технологии создания имиджа. Безусловно, набор их может меняться, а содержание – дополняться. Предложенный набор можно расширить введением дополнительных технологий: технологии общения с представителями прессы, тренинга личностного роста, правил выступления на телевидении и др.

## **Микротехника “внимательное выслушивание”**

Общение требует способности внимательно слушать то, о чем вам говорят. Умение слушать не только приобретается естественным путем, но и требует дополнительного обучения.

Главная цель общения – взаимопонимание. Но достижению этой цели часто препятствуют:

- неясные по содержанию и форме высказывания;
- отсутствие внимания;
- восприятие намеков как конкретных высказываний и дополнение их домыслами;
- правильное восприятие сказанного, но ложная его интерпретация;
- ложное восприятие рационального и эмоционального содержания высказывания.

Плодотворным общение будет тогда, когда вы научитесь постоянно контролировать свое восприятие речи собеседника, и средством такого контроля может стать комплекс вопросов, адресованных самому себе, например, следующих:

1. Правильно ли я понимаю собеседника?
2. Сосредоточен ли я на том, что мне говорят?
3. Остерегаюсь ли я воспринимать намеки как конкретные высказывания?
4. Остерегаюсь ли я дополнять намеки домыслами?
5. Остерегаюсь ли я неверно истолковать услышанное?
6. Правильно ли я понимаю рациональное и эмоциональное содержание услышанного?

*Общение затрудняют также:*

- неблагоприятные внешние условия;
- нежелание искать истинные причины чего-либо;
- нежелание или неспособность понять собеседника;
- неподготовленность к встрече;
- некомпетентность;
- отвлекающие ассоциации;
- равнодушие к собеседнику или теме разговора.

Человеку всегда неуютно, когда его не слушают. Как себя ведет *плохой слушатель*? Он *обычно*:

- старается не смотреть на собеседника;
- своей позой демонстрирует, что не слушает (например, руки скрещены, нога покачивается, корпус тела отклонен назад);
- говорит резко или нетерпеливо, “отталкивает голосом”, явно скучает или презрительно воспринимает сказанное;
- неожиданно меняет тему разговора, игнорируя то, о чем говорилось.

*Хороший слушатель:*

- всегда поддерживает визуальный контакт (если вы говорите с кем-то, смотрите на него: ваши глаза – не только зеркало вашей души, но и зеркало, отражающее то, как вы воспринимаете собеседника);
- хорошо понимает язык тела (позами, жестами и выражением лица демонстрирует интерес к собеседнику);

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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