**ЛЗ 6. Общение и межличностные отношения в системах управления**

**Общение** — сложный многоплановый [процесс](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81) установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя как минимум три различных процесса: коммуникацию (обмен информацией), интеракцию (обмен действиями) и социальную перцепцию (восприятие и понимание партнера). Вне общения невозможна человеческая [деятельность](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C).

По своему назначению общение многофункционально. **В психологии выделяется пять основных функций.**

1. **Прагматическая функция** общения реализуется при взаимодействии людей в процессе совместной деятельности.

2. **Формирующая функция** проявляется в процессе развития человека и становления его как личности.

3. **Функция подтверждения** состоит в том, что только в процессе общения с другими мы можем понять, познать и утвердить себя в собственных глазах. К знакам подтверждения можно отнести знакомства, приветствия, оказание знаков внимания.

4. **Функция организации и поддержания межличностных отношений**. В ходе общения мы оцениваем людей, устанавливаем эмоциональные отношения, причем один и тот же человек в разных ситуациях может вызвать различное отношение. Эмоциональные межличностные отношения встречаются в деловом общении и накладывают на деловые отношения особый отпечаток.

5. **Внутриличностная функция общения** — это диалог с самим собой. Благодаря этой функции человек принимает решения и совершает значимые поступки.

**Выделяются несколько видов общения, среди которых можно отметить следующие.**

1. **«Контакт масок».** В процессе общения нет стремления понять человека, не учитываются его индивидуальные особенности, поэтому данный вид общения принято называть формальным. В ходе общения используется стандартный набор масок, которые стали уже привычными (строгость, вежливость, безразличие и т.п.), а также соответствующий им набор выражений лица и жестов. В ходе беседы часто применяются «расхожие» фразы, позволяющие скрыть эмоции и отношение к собеседнику.

2. **Примитивное общение.** Данный вид общения характеризуется «нужностью», т.е. человек оценивает другого как нужный или не­нужный (мешающий) объект. Если человек нужен, с ним активно вступают в контакт, если не нужен, мешает — «отталкивают» резкими репликами. После получения от партнера по общению желаемого теряют дальнейший интерес к нему и, более того, не скрывают этого.

3. **Формально-ролевое общение**. При таком общении вместо понимания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли. В жизни каждый из нас играет множество ролей. Роль — это способ поведения, который задается обществом, поэтому продавцу, кассиру сберегательного банка не свойственно вести себя как военачальнику. Бывает, что в течение одного дня человеку приходится «играть» несколько ролей: компетентный специалист, коллега, руководитель, подчиненный, пассажир, любящая дочь, внучка, мать, жена и т.д.

4. **Деловое общение.** В этом виде общения учитываются особенности личности, возраст, настроения собеседника, но интересы дела являются более важными.

5. **Светское общение**. Общение беспредметное, люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях. Вежливость, такт, одобрение, выражение симпатий — основа данного вида общения.

Общение осуществляется при помощи вербальных (словесных) и невербальных средств. Изучение процесса общения показало, насколько это сложное, многообразное явление и позволило выделить **структуру общения, состоящую из трех взаимосвязанных сторон:**

1) **коммуникативной**, которая проявляется во взаимном обмене информацией между партнерами по общению, передаче и приеме знаний, мнений, чувств;

2) **интерактивно**й, заключающейся в организации межличностного взаимодействия, т.е. когда участники общения обмениваются не только знаниями, идеями, но и действиями;

3) **перцептивной**, которая проявляется через восприятие, понимание и оценку людьми друг друга.

*С чего начинается общение? Конечно, «с первого взгляда», т.е. общение начинается с наблюдения за собеседником, его внешностью, голосом, манерой поведения. Психологи по этому поводу говорят, что происходит восприятие одним человеком другого. Эффективное общение невозможно без правильного восприятия, оценки и взаимопонимания партнеров. Вот почему мы начинаем изучение с основной и важной стороны общения — перцептивной.*

**Перцепция (или восприятие) хорошо изучена в социальной психологии, а термин «социальная перцепция» (социальное вос­приятие) впервые был введен американским психологом Дж.Брунером в 1947 г.** Он обратил внимание на то, что наряду с индиви­дуальными различиями существуют общие социально-психологические механизмы восприятия. **На восприятие и оценку людьми друг друга влияют различные факторы.**

Исследованиями подтверждено, что дети и взрослые отличаются по социальной перцепции. **Дети в большей степени ориентированы на восприятие внешности (одежда, прическа и т.п.), они лучше распознают эмоциональное состояние человека по выражению лица, чем по жестам.** Кроме того, сильное влияние на процесс восприятия оказывает профессия наблюдателя. Так, при оценке одного и того же человека продавец будет оценивать внешний вид, филолог — особенности речи, медик — физичес­кое здоровье.

В манере поведения, как и в одежде, всегда присутствуют эле­менты, позволяющие судить о статусе собеседника (походка, ма­нера сидеть и стоять). **Например, результаты экспериментов пока­зали, что окружающим больше нравятся люди, сидящие на стуле свободно, чуть наклонив корпус тела вперед. И, наоборот, люди, садящиеся на стул ровно, слегка отклоняясь назад, вызывают негативное отношение; то же относится к манере сидеть на стуле с перекрещенными руками или ногами**.

При восприятии человека большое значение имеет **фактор при­влекательности.**Сложность определения этого фактора вызвана тем, что мы привыкли считать привлекательность индивидуальным впе­чатлением. Всякая попытка обобщить признаки привлекательности «наталкивается» на внутреннее сопротивление. Разные народы в разные исторические периоды имели и имеют свои каноны красо­ты, поэтому фактор привлекательности определяется не разрезом глаз и цветом волос, а социальным значением того или иного при­знака человека. Ведь существуют одобряемые и неодобряемые обще­ством или конкретной социальной группой типы внешности, а зна­чит, привлекательность — это приближение к типу внешности, мак­симально одобряемому той группой, к которой мы принадлежим.

Еще одним важным **фактором восприятия**является **отношение к нам со стороны окружающих.**При этом люди, хорошо к нам отно­сящиеся, оцениваются гораздо выше тех, которые относятся к нам плохо. В эксперименте психологи, выявив мнения испытуе­мых по ряду вопросов, ознакомили их с мнениями по тем же вопросам, принадлежащим другим людям, и просили оценить этих людей. **Оказалось, что чем ближе чужое мнение к собственному, тем выше оценка человека, высказавшего это мнение**. В данном эксперименте согласие выявлялось с помощью прямых вопросов. Однако существует большое количество косвенных признаков со­гласия: кивки одобрения, улыбки и слова в нужных местах, мане­ра держаться. В общении очень важно, чтобы согласие было явно выражено. Если есть согласие, то включается восприятие по фак­тору положительного отношения к нам.

**Понимание в процессе общения**

**Механизмы восприятия:**

**1.Идентификация (от лат. *identificare —*отождествлять)** — это упо­добление себя другому. Чтобы понять партнера по общению, не­обходимо поставить себя на его место, так как нельзя по-настоя­щему понять человека, пока не побываешь в его «шкуре». В случае неправильного понимания нас окружающими мы говорим: «По­бывали бы вы на моем месте», иными словами, предлагаем окру­жающим «включить» их механизм идентификации. Данный меха­низм позволяет понять ценности, привычки, поведение и нормы другого человека.

**2. Эмпатия (от греч. *empatheia —*сопереживание)** — это не раци­ональное осмысление проблем другого человека, а эмоциональ­ный отклик, вчувствование, сопереживание. Эмпатия основана на умении правильно представлять, что происходит внутри чело­века, что он переживает, как оценивает события. Установлено, что способность к проявлению эмпатии возрастает с приобрете­нием жизненного опыта. Пожилые люди, многое повидавшие и испытавшие, лучше понимают человека, попавшего в те или иные обстоятельства, нежели молодые люди.

Высшей формой эмпатии является действенная, характеризу­ющая нравственную сущность человека. Например, можно просто сопереживать сокурснику, который «завалил» экзамен, а можно помочь подготовиться к пересдаче.

**3. Аттракция (от лат. *attrahere —*привлекать, притягивать)** пред­ставляет собой форму познания другого человека, основанную на возникновении к нему положительных чувств: от симпатии до любви. Причиной появления положительного эмоционального от­ношения партнеров по общению нередко бывает их внутреннее и внешнее сходство. Например, молодые люди (юноши, девушки) гораздо лучше понимают друг друга, чем взрослых, которые их окружают (родителей, преподавателей и т.п.).

4. **Рефлексия (от лат. *reflexi*— обращение назад)** — это способность человека представить, как он воспринимается партнером по общению. Это уже не просто знание другого, но и знание того, как другой понимает нас: наши умственные способ­ности, индивидуально-личностные особенности и эмоциональ­ные реакции. При этом наше внимание переносится с партнера по общению на нас самих и происходит как бы своеобразное уд­воение зеркальных отражений друг друга. В результате, с учетом рефлексии и взаимного отображения партнеров, в общении уча­ствуют уже не двое, а как бы шесть человек: «Я», *каким я являюсь в действительности; «Я», каким я вижу самого себя; «Я», каким меня видит партнер по общению.*

**5. Припи­сывание причин поведения другому человеку называется каузаль­ной атрибуцией (от лат. *causa atribuo —*причина и придаю, наде­ляю).** Исследования показывают, что у каждого человека есть при­вычные объяснения чужого поведения. Одни люди всегда находят виновника случившегося и приписывают причину произошедше­го конкретному человеку, но не себе. Например: получил «неуд» на экзамене — виноват преподаватель, потому что придирается. В этом случае говорят о ***личностной атрибуции.***Другие склонны все видеть в обстоятельствах, а не искать виновника, т.е. они привык­ли к ***обстоятельственной атрибуции.***Например: опоздал на заня­тия, потому что транспорт плохо ходит. Третьи видят все через ***стимульную атрибуцию,***т.е. причина заложена в предмете. Напри­мер: сумка с продуктами упала, потому что плохо стояла. Или причину видят в самом «пострадавшем». Например: отчислили из учебного заведения — сам виноват.

***Помимо этого, мы сталкиваемся с внутренней и внешней ат­рибуцией.*** Например: успех на экзамене однокурсника мы можем приписать его высоким умственным способностям, старатель­ности, усидчивости, упорству и т.п. *{внутренняя атрибуция),*а можем приписать факту, что билет достался легкий, или что во время экзамена удалось воспользоваться шпаргалкой *{внешняя атрибуция).*

При изучении каузальной атрибуции психологи установили интересные закономерности. ***Так, причину успеха люди обычно приписывают себе, а неудачи — обстоятельствам.*** Оценка события будет различна в случаях, когда человек был участником или на­блюдателем. Исследования подтвердили, что ошибки атрибуции приводят к предубеждениям при объяснении поведения членов группы. Всегда оправдываются члены своей группы: «Он ответил отказом, потому что его вынудили обстоятельства». При объясне­нии тех же действий членов других групп люди говорят: «Он отве­тил отказом, потому что думает только о себе». Положительное поведение членов «чужой» (не своей) группы чаще всего не заме­чается или рассматривается как редкий, уникальный случай.

Примечательно, что знание закономерностей и ошибок кау­зальной атрибуции помогает сделать ее эффективной для налажи­вания взаимодействия.

**6. Стереотипизация (от греч. *stereos typos —*твердый и отпечаток).** Стереотип — это устойчивый образ какого-либо явления или че­ловека, складывающийся в условиях дефицита информации, другими словами, штамп, к которому мы обращаемся. Стереотипизация может складываться в результате обобщения личного опыта, к которому присоединяются сведения, полученные из книг, ки­нофильмов. Так, в кино, театре существует понятие «характерный герой» («герой-любовник», «злодей» и т.п.). Многие стереотипы передаются и развиваются в соответствии с образами, заложен­ными в наше сознание родителями.

Наиболее живучи, но не всегда верны этнические стереотипы. *Например, стереотипные представления о вежливости и чопор­ности англичан, педантичности немцев, эксцентричности италь­янцев, «загадочности славянской души». Ярче всего этнические стереотипы проявляются в фольклоре, в частности в анекдотах.*

Популярны и стойки профессиональные стереотипы. Не рабо­тая в конкретных сферах, мы не задумываясь говорим о точности математика, дисциплинированности военного, о том, что все коммерсанты — спекулянты, а чиновники — бюрократы. Иными словами, каждая профессия имеет свой штамп.

Стереотипное восприятие усиливается за счет хорошего или плохого настроения, самочувствия. Так, при плохом самочувствии люди и события воспринимаются в более негативном свете.

Общение становится возможным, если люди, вступающие во взаимодействие, могут оценить уровень взаимопонимания и дать себе отчет в том, что представляет собой партнер по общению. Это, в свою очередь, повышает культуру деловых отношений.

**Общение как коммуникация**

**Коммуникативная сторона общения проявляется во взаимном обмене информацией между собеседниками, передаче и приеме знаний, мнений и чувств.** Обмен информацией между участниками общения осуществ­ляется как на вербальном (речевом), так и невербальном (нерече­вом) уровне.

**На вербальном уровне в качестве средства передачи информа­ции используется человеческая речь.** Нередко можно слышать мнение, что речь скрывает истинное лицо человека, но вместе с тем, речь может демонстрировать его, вопреки воле говорящего.

Эффективность общения чаще всего связывают с коммуника­тивной стороной. **Основной целью обмена информацией является выработка единой точки зрения между общающимися, установ­ление согласия по поводу ситуаций и проблем, при этом важно, чтобы передаваемая информация была правильно понята.** **Умение точно выражать свои мысли и умение слушать являются составля­ющими коммуникативной стороны общения.**

***На понимание сообщения, которое поступает от коммуника­тора к реципиенту, влияют форма и содержание сообщения, за­висящие от личностных особенностей говорящего и его отношения к слушающему, а также от ситуации, в которой протекает общение.*** *Например, разговор с другом будет отличаться от ваше­го разговора с преподавателем или, в будущем, с клиентами.* Кроме того, **при общении должен учитываться набор ценностей вашего собеседника, поскольку, рассматривая мир через свое «видение», партнер по общению иначе, чем вы, слышит, видит и размышля­ет.** Отсюда непонимание детьми и взрослыми друг друга, так как окружающим предметам и обстоятельствам они придают разное значение. Помимо этого, **посланное сообщение претерпевает изменение под влиянием качеств личности слушающего, а также от его от­ношения к говорящему, содержанию и ситуации общения.**

Информация проходит фильтр «доверия — недоверия», вот почему нередко истинная информация может оказаться неприят­ной, а ложь — приятной. **В большей степени мы доверяем инфор­мации, полученной от близких людей, и в меньшей — от незна­комых.** Во многих ситуациях общения человек сталкивается с тем, что его слова и побуждения неправильно воспринимаются собесед­ником, «не доходят» до него, т.е. на пути передачи информации возникают какие-то затруднения и препятствия. В этом случае го­ворят о коммуникативных барьерах, которые подразделяются на барьеры непонимания, барьеры социально-культурного различия и барьеры отношения.

**Барьеры непонимания. В психологии выделяется уровни непонимания.**

***Фонетическое*непонимание** появляется в результате использо­вания непонятного языка, невыразительной речи, речи-скорого­ворки или речи с большим количеством звуков-паразитов (гм-м, э-э...). Неполное понимание возникает из-за невнятной речи, пло­хой дикции и речи с дефектами. Поэтому, чтобы быть правильно понятым, надо учиться говорить внятно, разборчиво, достаточно громко и избегать скороговорки. Например, быстрая или медлен­ная речь людьми воспринимается по-разному: это зависит от воз­раста, образования, индивидуальных особенностей. Так, *пожи­лые люди поймут хуже быструю речь, а молодые — медленную.*

***Семантические*барьеры** непонимания связаны с многозначно­стью слов любого языка, когда участники общения используют различные значения слов, имеющие иной смысл.

Использование жаргона, «тайного языка» также приводит к воз­никновению семантического барьера. Кроме этого существует мно­жество специальных профессиональных терминов, которых непро­фессионал не поймет. *Так, в книге Ю.С. Крижанской и В.П.Тре­тьякова «Грамматика общения» описывается такой случай:*

*«Бригадиру строителей надо было поправить балконную стойку, покривившуюся на самом видном месте. Он влез туда с молодым взрослым парнем — новичком на стройке, поддел стойку ломом и приказал:*

*— Бей по ребру!*

*Парень удивился и спросил:*

*— Ты что, с ума сошел?*

*— Бей по ребру,...! — закричал бригадир и добавил несколько «разъясняющих» слов. Тогда парень размахнулся и ударил бригадира ку­валдой по ребрам. Бригадир птицей полетел с третьего этажа, к счас­тью, в сугроб».*

***Стилистический*барьер** непонимания возникает при несоот­ветствии стиля речи говорящего и ситуации общения или стиля речи и состояния того, кто в данный момент слушает. В этом пла­не поучительна история с иностранцем, который выучил несколь­ко фраз и применил их, но был избит и изгнан. *Произошло это потому, что он перепутал слова, которые выражают соболезнова­ния, со словами, которыми желают счастья на свадьбе.*

***Логический*барьер** непонимания возникает в тех случаях, когда логика рассуждения говорящего либо слишком сложна для пони­мания слушающего, либо кажется ему неверной, либо противо­речит присущей ему манере доказательств. Каждый человек живет и действует по своей логике, поэтому при отсутствии представле­ния о логике партнера по общению «срабатывает» барьер непони­мания. Ведь не секрет, что существует «детская», «женская», «муж­ская» логика, влияющая на процесс общения. Преодолеть логи­ческие барьеры непонимания можно при помощи правильных аргументов.

**Барьеры социально-культурного различия** основаны на социальных, политических, религиозных и профессиональных различиях, кото­рые приводят к отличиям в интерпретации тех или иных понятий, употребляемых в процессе общения. *Так, например, известная по­говорка «сытый голодного не разумеет» характеризует социальное различие*. Иногда препятствием в общении может быть профессия, пол и возраст партнера. **Психологи доказали, что барьер общения тем меньше, чем выше авторитетность говорящего в глазах слуша­ющего. Иначе говоря, чем выше авторитет, чем легче происходит усвоение предлагаемого сообщения**. Пословица «яйца курицу не учат» показывает отношение к партнеру, не имеющему авторитета у собе­седника, т. е. он не авторитет, его можно не слушать.

**Барьер отношения** связан с неприязненным отношением к парт­неру, с недоверием к говорящему, которые «переносятся» на по­лучаемую информацию.

Невербальные средства общения дополняют речевое общение. Психологами установлено, **что от 60 до 80 % информации чело­век получает за счет невербальных (неречевых) средств общения.**

**Выделяются следующие виды невербальных средств общения:**

**1. *Кинесика***изучает внешние проявления человека, включаю­щие в себя: мимику (движение мышц лица), пантомимику (дви­жение тела — осанка, походка, позы), жесты и взгляд.

**2. *Экстралингвистика***исследует речевые паузы, кашель, плач, смех, а ***паралингвистика***— громкость, тембр, ритм, высоту звука.

**3. *Такесика***изучает прикосновения в процессе общения (руко­пожатие, поцелуй, дотрагивание и пр.).

**4. *Проксемика***исследует расположение людей в пространстве при общении (расстояние до собеседника, персональное простран­ство и т.п.).

**Интерактивная сторона общения связана с взаимодействием людей, с непосредственной организацией их совместной деятель­ности, при этом действие является основным содержанием обще­ния.** Описывая общение, мы чаще всего используем слова, обозначающие действия.

**Одним из возможных способов понимания общения является восприятие положения партнеров, а также их позиций относи­тельно друг друга.** *В любом разговоре, беседе большое значение имеет статус партнера, причем не постоянный статус, а статус «здесь и сейчас», в момент общения.* Важно и то, кто в данном общении ведущий, а кто ведомый.

**Позиции в общении рассматриваются в русле трансактного ана­лиза. Данное направление в психологии было разработано в 50-е годы XX века американским психологом и психиатром Эриком Берном (1902—1970).** Наибольшую популярность и практическое применение получила разработанная им схема, в которой Э. Берн выделяет три способа поведения: Родитель, Ребенок, Взрослый. ***В любой момент каждый человек может быть в состоянии либо Взрос­лого, либо Родителя, либо Ребенка, и в зависимости от этого состояния ведется разговор, определяются позиция и статус со­беседника.***

Каждый тип состояний важен для человека:

**Родитель** все знает, все понимает, никогда не сомневается, со всех требует и за все отвечает.

**Взрослый** трезво, реально анализирует, не поддается эмоци­ям, логически мыслит;

**Ребенок** эмоциональный, импульсивный и нелогичный.

**Общение как взаимодействие можно рассматривать с позиций ориентации его участников на контроль или на понимание.**

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

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

***Стратегия "контролера"*** — стремление заставить партнера принять свой план взаимодействия, навязать свое понимание ситуации и довольно часто они действительно достигают контроля над взаимодействием. «Контролеры» всегда стремятся к неравным взаимодействиям с подчиненными и доминирующим позициям "вертикального взаимодействия".

***Стратегия "понимателя"*** — адаптация к партнеру. " Ориентация на понимание больше сопрягается с равными горизонтальными взаимодействиями.

Поскольку любое общение осуществляется по поводу того или иного предмета, то характер взаимодействия определяется открытостью или закрытостью предметной позиции.

**Открытость общения — это открытость предметной позиции в смысле способности выразить свою точку зрения на предмет и готовности учесть позиции других, и наоборот, закрытость общения означает неспособность или нежелание раскрывать свои позиции.**

Перейдем к более конкретной характеристике взаимодействий в деловом общении. **В развернутом виде в общении можно выделить такие этапы общения:**

1) установление контакта;

2) ориентация в ситуации (люди, обстоятельства и т.д.);

3) обсуждение вопроса, проблемы;

4) принятие решения;

5) выход из контакта.

В деловом общении эта схема может быть как свернутой, краткой, так и полной, подробной. Именно сознательным вычленением этих этапов и их регуляцией определяется во многом эффективность делового общения.

Всякое общение начинается с **контакта.** Довольно часто неуспех делового общения предопределен с самого начала: неудавшийся контакт (точнее его отсутствие) ведет к дальнейшей цепочке неправильных действий.

**Задача контактной фазы** — побудить собеседника к общению и создать максимальное поле возможностей для дальнейшего делового обсуждения и принятия решений.

По мнению психологов, существуют защитные психологические механизмы, которые мешают нам сразу принять другого человека, пустить его в зону своего личного. Контактная фаза должна размыть границы этой зоны. **При *установлении контакта,* нужно прежде всего продемонстрировать доброжелательность и открытость для общения.** Это достигается мягкой улыбкой (если она уместна), небольшим наклоном головы в сторону собеседника, выражением глаз. Не нужно торопиться с приветствием, чтобы оно не помешало началу контакта. Надо как бы осмотреться и создать этим доброжелательную атмосферу. Далее — обращение словесное, приветствие. После этого нужно обязательно выдержать паузу. Она необходима, чтобы дать возможность человеку ответить, включиться в общение. *Довольно часто эту паузу не выдерживают, не дают другому ответить и вслед за приветствием обрушивают всю приготовленную информацию. Особенно заметна эта ошибка в телефонных разговорах, когда обращаются к собеседнику, а его реакцией не интересуются.* Выждать паузу необходимо не только для того, чтобы убедиться, что контакт установлен, но и чтобы узнать, как партнер откликнулся на ваше поведение, обращение.

Не следует вступать в контакт, когда собеседник занят теми или иными делами (разговаривает, причесывается и т.п.), обращаться к собеседнику со слов "Я", "Мне", лучше начать разговор словами "Вы", "Ты" ("Вам не кажется..."."Ты не мог бы..." и т.п.), "наполнять" контакт с первых слов своим эмоциональным состоянием, настроением. Необходимо еще на контактной фазе определить эмоциональное состояние партнера и в зависимости от этого состояния и своих целей либо самому войти в тот же тон, либо постепенно и ненавязчиво помочь партнеру выйти из нежелательного для вас состояния.

Этап ***ориентации*** помогает определить стратегию и тактику делового общения, развить интерес к нему и вовлечь партнера в круг совместных интересов. На этом этапе надо сразу выяснить, каким по длительности будет разговор (свернутый, четкий и конкретный или подробный, развернутый), и в зависимости от этого строить свою тактику. **Основные задачи этапа ориентации:**

* вызвать интерес собеседника к предстоящей беседе и вовлечь его в обсуждение;
* выявить самооценку собеседника и сориентироваться в распределении ролей;
* начать решение основной задачи общения.

Вовлечь собеседника в ***активное обсуждение вопроса,*** когда у него может быть нет особого желания, создать непринужденную атмосферу общения — это своего рода искусство. Хороша здесь уместная шутка, но, к сожалению, она не всегда приходит на ум. На этом этапе крайне важно определить психологическое состояние собеседника и корректировать его. Если у собеседника плохое настроение, желательно повысить его эмоциональный тонус. Самый эффективный прием — присвоить собеседнику желательное качество: "Зная Вашу старательность...", "Вы такой настойчивый...". Не менее эффективна похвала в адрес собеседника, напоминание о приятных событиях, сообщение интересной информации.

Для создания непринужденной атмосферы общения можно включить человека в выполнение физических действий: "Помогите, пожалуйста", "Вот кстати", "Как хорошо, что Вы рядом" и затем горячо поблагодарить за это. Хорошо действует прием "поделись трудностями" для включения партнера в активное совместное обсуждение.

Выявить самооценку партнера необходимо для того, чтобы впоследствии повысить или понизить ее до желательного уровня. Для этого полезно попытаться перевоплотиться в него, стать его "зеркалом", войти в его образ:

- повторить, воспроизвести его мимику, пластику, позу, тон (но не передразнивая);

- поставить его в роль эксперта: "Ваш опыт крайне интересен при решении этой проблемы" и т.д.

*Правильное распределение ролей* по принципу доминирование — подчинение также необходимо для обеспечения успешного делового общения. **В социальной психологии выделяются три вида распределения ролей: "пристройка сверху", "пристройка снизу" и "пристройка на равных".** Практически это градации использования так называемой доминантной техники самопрезентации, а степень доминантности-подчиненности устанавливается с помощью невербальной техники: позы, взгляда, темпа речи.

*Выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле, с жестким немигающим взглядом (или при полном отсутствии контакта глаз), медленная речь с выдержанными паузами, навязывание собеседнику определенной дистанции служат отличительными признаками классической техники доминирования — "пристройка сверху". Противоположные признаки — приниженная поза, постоянное движение глаз снизу вверх, быстрый темп речи, предоставление инициативы партнеру — "пристройка снизу". Партнерское взаимодействие — синхронизация темпа речи, уравнивание ее громкости, установление симметричного рисунка обмена взглядами — "пристройка на равных".*

В том случае, если негласная договоренность о распределении ролей не будет достигнута, конфликт неизбежен. Если, например, собеседник избрал роль "мудрого наставника", то нужно соответственно либо принять роль "почтительного ученика", либо тактично добиваться желательного распределения ролей — два эксперта.

Для этапа ***обсуждения проблемы и принятия решения*** с социально-психологической точки зрения характерны эффект контраста и эффект асимиляции.

**Действие *эффекта контраста* заключается в том, что, указывая на отличие нашей точки зрения на возможную совместную деятельность от точки зрения партнера, мы психологически удаляемся от него; подчеркивая сходство позиций, мы сближаемся с партнерами, в чем проявляется действие *эффекта ассимиляции***