**Определение психологической культуры делового общения**

Психологическая культура делового общения – это единство знаний, отражающих закономерности психической деятельности собеседников и умение применять эти знания в конкретных деловых ситуациях, что позволяет создать благоприятный психологический климат деловой беседы и процесса коммерческих переговоров, производить хорошее впечатление о себе, использовать приемы разрядки отрицательных эмоций и самоуспокоения, защищаться от некорректных собеседников и партнеров, ставить вопросы и отвечать на них, опровергать доводы оппонента и умело его выслушивать, а также использовать технику бесконфликтного общения с собеседниками различных психологических типов.

**Приемы создания благоприятного психологического климата**

Существует несколько эффективных приемов, разработанных крупным специалистом в области человеческого общения Дейлом Карнеги, которые позволяют в самом начале деловой беседы быстро расположить к себе партнера и при необходимости безболезненно для его самолюбия склонить к вашей точке зрения.  
Суть одного из них заключается в том, что в самом начале разговора, как бы вскользь, отдельными фразами вам следует начать внушать партнеру сознание его собственной значимости или авторитета фирмы, которую он представляет. Но делать это надо искренне, не сбиваясь на дешевые комплименты. И тогда его расположение к вам будет обеспечено.  
Во время делового разговора очень важно проявлять исключительное внимание к партнеру. В этом заключается один из наиболее важных секретов успеха во взаимоотношениях деловых людей. Задавайте вопросы, на которые вашему партнеру приятно будет отвечать. Поощрите его к тому, чтобы он рассказывал и о достижениях своей фирмы. Поощряйте других говорить о самих себе.  
Дейл Карнеги утверждал, что все люди любят свои имена. В деловом общении очень важно обратиться к человеку по имени как можно более непринужденно, давая понять, что его имя для нас много значит. В технике, обеспечивающей создание благоприятного психологического климата, очень важное место отводится доверительному взаимопониманию, которое в деловом общении создается выполнением следующих поведенческих действий:  
1). Сокращайте физическую и социальную дистанцию. Начиная с первого контакта, приветствуйте собеседника искренней улыбкой, доброжелательным взглядом и крепким рукопожатием, вставайте ему навстречу, обращайтесь к нему только по имени и отчеству.  
2). Постоянно показывайте ваше желание понять позицию собеседника. Уясните, что он хочет, а затем излагайте свои доводы и предложения с позиции его интересов, раскрывайте их пользу именно для него. При этом ориентируйтесь на желаемый собеседником результат.  
3). Старайтесь выявлять положительные качества вашего собеседника, предполагайте только его хорошие намерения и выражайте свою заинтересованность в перспективах ваших взаимоотношений.  
4). Выражая собственные чувства, учитывайте эмоциональное состояние собеседника.  
5). Подчеркивайте равенство позиций, ищите единство в интересах и мнениях, ведите себя уверенно, спокойно и доброжелательно, но без нежелательных для вас уступок.  
6). Эмоционально поддерживайте разговор (активное и внимательное слушание, легкие кивки головой, доброжелательное выражение лица, постоянные реплики типа «Да, да...», «Я вас слушаю»). Собеседник видит ваше желание его слушать и сопереживать и потому проникается чувством благодарности к вам за это.

**Приемы правильного выслушивания собеседника**

Если вы не очень внимательно прислушиваетесь к партнеру, то упускаете многие важные моменты. В результате вы не только потеряете драгоценное время, но и будете раздражать его и этим осложните дальнейшее развитие ваших отношений, что может привести к большим для вас убыткам. Таким образом, учитывая, что для любого бизнеса умение слушать всегда очень выгодно, имеет смысл более детально рассмотреть существующие приемы и способы эффективного профессионального слушания.  
Обеспечить психологически правильное выслушивание собеседника и партнера можно при выполнении следующих условий:  
1). Перестаньте говорить. Невозможно слушать, разговаривая или пытаясь комментировать услышанное.  
2). Помогите говорящему раскрепоститься. Создайте у него ощущение свободы.  
3). Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для раздражений.  
4). Слушая, чаще улыбайтесь, кивайте головой, смотрите собеседнику в глаза и все время поддакивайте.  
5). Задавайте вопросы и постоянно уточняйте. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете.  
6). Слушая, старайтесь понять, а не выискивать неточности или ошибки говорящего. Никогда не давайте оценок услышанному. Пусть собеседник выговорится до конца.  
7). Старайтесь сопереживать собеседнику. Для этого посмотрите на вещи его глазами, попытайтесь встать на его место. Только так можно лучше понять говорящего и точнее выявить смысл его речи. Недаром говорится: чтобы слушать, нужны оба уха: одно — воспринимать смысл, другое – улавливать чувства говорящего.  
8). В процессе слушания будьте внимательны и не теряйте тему беседы. Не отвлекайтесь на специфические особенности говорящего. Думайте только о том, что он говорит.  
9). Если собеседник вам неприятен, старайтесь сдерживать свои эмоции. Поддавшись чувству раздражения или гнева, вы не все поймете или придадите словам неверный смысл.  
10). Будьте терпеливы. Не прерывайте собеседника, не смотрите на часы, не делайте нетерпеливых жестов, не просматривайте свои бумаги, т. е. не делайте того, что свидетельствует о вашем неуважении или безразличии к собеседнику.  
11). Всегда выслушивайте собеседника до конца. Слушать с должным вниманием то, что вам хочет сообщить собеседник, — это не толь¬ко знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость в сфере бизнеса.

Любое деловое общение, независимо от содержания, носит преимущественно диалоговый характер. Необходимую нам информацию мы получаем, задавая собеседнику вопросы и уточняя его позиции. Чтобы получить содержательный ответ, необходимо знать технику постановки вопросов. Общеизвестна истина: кто правильно задает вопрос, тот получает правильный ответ.  
Существует несколько групп вопросов. Югославский психолог Предраг Мицич [[1]](http://lms.altstu.ru/ilias/ilias.php?ref_id=38667&obj_id=73678&cmd=layout&cmdClass=illmpresentationgui&cmdNode=ff&baseClass=ilLMPresentationGUI#fn1)например, выделяет следующие их типы:  
«Закрытые» вопросы – это вопросы, на которые можно ответить «да» или «нет». Они ведут к созданию напряженной атмосферы беседы, поскольку резко сужают «пространство для маневра» у вашего собеседника. В постановке таких вопросов кроется опасность того, что у собеседника складывается впечатление, будто его допрашивают. «Центр тяжести» беседы смещается в вашу сторону, вследствие чего собеседник лишается возможности высказать свое мнение.  
Закрытые вопросы рекомендуется задавать не тогда, когда вам нужно получить информацию, а только в тех случаях, когда вы хотите ускорить получение согласия или подтверждения ранее достигнутой договоренности.  
«Открытые» вопросы – это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет» и которые требуют какого-либо объяснения. Они обычно начинаются со слов: «что», «кто», «как», «сколько», «почему», «каково ваше мнение».  
С помощью вопросов этого типа вы позволяете своему собеседнику маневрировать, а беседе перейти от монолога к диалогу. Собеседник имеет возможность без подготовки, по своему усмотрению выбрать ту информацию, которую он хочет вам сообщить. Это выводит его из состояния замкнутости и сдержанности. Такие вопросы задают тогда, когда вам нужны дополнительные сведения или когда вы хотите выяснить реальные мотивы и позицию собеседника. Опасность заключается в том, что можно вообще потерять контроль за ходом беседы.  
Риторические вопросы служат для более глубокого рассмотрения проблем. На эти вопросы не даются прямые ответы, так как их цель – вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы или обеспечить поддержку вашей позиции со стороны участников беседы путем молчаливого одобрения. Например, «Можем ли мы считать подобные явления нормальными?», «Ведь мы придерживаемся единого мнения по данному вопросу?»  
«Переломные» вопросы удерживают беседу в строго установленном направлении или поднимают новые проблемы. Они задаются в тех случаях, когда вы уже получили достаточную информацию по одной проблеме и хотите переключиться на другую или же когда вы почувствовали сопротивление собеседника и пытаетесь его преодолеть.  
Если собеседник отвечает на такие вопросы, то ответы обычно позволяют выявить уязвимые места его позиции. Например: «Как вы считаете, нужно ли...», «Как в действительности у вас происходит...», «Как вы представляете себе...»  
Вопросы для обдумывания вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Ему предоставляется возможность внести поправки в изложенную позицию. В результате создается благоприятная атмосфера на основе общего подхода к проблеме. Примеры таких вопросов: «Считаете ли вы, что...?», «Правильно ли я понял ваше сообщение (мнение) о том, что...?»  
Перед тем как задавать вопросы присутствующим, нужно поставить себя на их место и задуматься над тем, что может их заинтересовать, с чем бы они согласились, а с чем нет.  
Как и в каком порядке располагать вопросы разных типов? В начале беседы возьмите на себя инициативу и попытайтесь создать благоприятную атмосферу с помощью закрытых вопросов. При этом следует задавать только такие вопросы, на которые обязательно получите утвердительные ответы. Этим вы облегчите себе задачу получить согласие и завоюете доверие собеседника.  
Примеры закрытых вопросов:  
– «Как вы считаете, готовы ли вы...» – Вероятный ответ «да».  
– «Будут ли вас интересовать...» – Вероятный ответ «да».  
– «Для того, чтобы установить, целесообразно ли для вас привлекать нашу фирму, нужна некоторая информация. Могу ли я в связи с этим задать вам несколько вопросов?» — Вероятный ответ «да».  
На следующем этапе, когда расширяются границы областей передачи информации и производится обмен мнениями, следует задавать преимущественно открытые вопросы.  
Вслед за этим наступает этап проверки полученной информации. Здесь преобладают риторические вопросы и вопросы для обдумывания.  
В конце беседы, намечая новое направление информирования, пользуйтесь переломными вопросами.  
Чего вы добиваетесь, задавая такие вопросы? Вы избегаете или существенно снижаете вероятность «беседы-ссоры». Ведь любое утверждение (особенно не подкрепленное фактами) вызывает у собеседника дух противоречия и контраргументы в закрытой или открытой форме. Если же вы своим утверждениям придадите форму вопроса, то тем самым смягчите или нейтрализуете желание собеседника вам противоречить.

**Приемы защиты от некорректных собеседников**

Нередко на деловых беседах и при ведении коммерческих переговоров попадаются некорректные собеседники и партнеры. Конфликтовать в деловых разговорах в мире бизнеса не принято. Значит, надо уметь вежливо и не задевая самолюбие таких людей ставить их «на место». В такой ситуации можно воспользоваться приемами защиты от некорректных собеседников, описанными немецким психологом Николаусом Энкельманом. [[1]](http://lms.altstu.ru/ilias/ilias.php?ref_id=38667&obj_id=73680&cmd=layout&cmdClass=illmpresentationgui&cmdNode=ff&baseClass=ilLMPresentationGUI#fn1)  
Прием дилетантов. Собеседник играет роль недоверчивого человека. Как легко всех нас сбивает с толку, когда оппонент несколько раз подряд заявляет: «Я этого не понимаю, не могли бы вы мне еще раз объяснить?»  
Совет: заговорите об этом еще раз позже. Сошлитесь на последующие высказывания.  
Научная тактика. Собеседник оперирует мнениями ученых, он цитирует их. Еще опаснее, когда он намеренно цитирует неправильно и спрашивает вас, заметили ли вы, что что-то не так. Но кому же известны в точности все высказывания определенных личностей?  
Совет: также цитировать! Хорошенько подготовьтесь заранее и утверждайте, что вы ожидали услышать именно эту цитату.  
Тактика прерывания. Ваш противник изводит вас постоянными репликами типа: «Вы повторяетесь»; «И где вы это слышали?»  
Совет: сделайте продолжительную паузу и спросите, можно ли вам продолжать свою мысль дальше.  
Тактика широкой натуры. Если мы обосновываем свое хорошо продуманное мнение при помощи точных цифровых данных, собеседник обвиняет нас в мелочности, в «поисках блох» или говорит: «Нужно же все-таки думать об общих тенденциях, о генеральной линии, уважаемый коллега».  
Совет: спросите его, может ли он что-либо противопоставить точным данным. Только на основании этих цифр отчетливо обнаруживается общая линия.  
Тактика соблюдения точности Это противоположная линия поведения. Если вы не снисходите до мелочей и деталей, а уделяете внимание только общей тенденции, то противник мгновенно задает вопрос по поводу именно этих мелочей: «Как известно, вся суть заключается именно в деталях».  
Совет: подтвердите, что вы тщательно изучили все детали, однако в данный момент хотите изложить только главное.  
Тактика «перехода на личность». Один из известнейших способов некорректного ведения беседы — нападать на личность собеседника. Причем противник приводит не серьезные аргументы, а задевает достоинство собеседника: «Цвет вашего пиджака (серый) соответствует вашему умственному уровню».  
Совет: спросите его, может ли он что-либо сказать по существу вопроса. Действуйте в зависимости от того, кто при этом присутствует, и от силы своей позиции. Дайте самый решительный отпор нападкам, ущемляющим ваше достоинство.  
Скрытые нападки на личность. Вместо конкретных возражений по поводу ваших высказываний партнер начинает вспоминать ваши прежние выступления, выискивать противоречия, несмотря на то, что они имели место несколько лет назад. Как правило, такого некорректно ведущего себя партнера отличают бесхарактерность и нерешительность.  
Совет: открыто заявите о беспочвенности его обвинений и отклоните их. Поинтересуйтесь, сколько он еще намерен использовать столь злонамеренную тактику. Спокойно заметьте, что вы тем временем тоже не стояли на месте, пересмотрели свои взгляды и научились кое-чему новому.  
Тактика причисления. Противник причисляет вас к определенной группе и грубо обобщает: «У всех руководителей только одна цель...»; «Все предприниматели одинаковы...»  
Совет: задайте ему вопрос, а уместны ли эти обобщения? Разве все немцы, как это принято считать, трудолюбивы, честны и «едят только квашеную капусту?»  
Тактика сведущего. Верные аргументы более молодых по воз¬расту партнеров по переговорам отклоняют, ссылаясь на то, что их «жизненный и профессиональный опыт еще слишком ограничен...» Старшим по возрасту партнерам категорически заявляют, что «это мнение просто больше не актуально».  
Совет: спросите своего собеседника, что он конкретно может воз¬разить против ваших аргументов. Так вы вынудите его квалифицированно изложить свою точку зрения.  
Тактика иностранных слов. Противник использует термины, которые вам незнакомы, чтобы показать уровень своих профессиональных знаний, или обрушивает на вас шквал иностранных слов.  
Совет: попросите его вежливо, но твердо перевести названные иностранные слова. Это вызовет к вам симпатию у присутствующих.  
Тактика трескучих фраз. Когда не срабатывают другие способы, партнер пытается вас обольстить высокопарными фразами. Он говорит о ценностях высшего порядка, например о родине, любви к матери, великодушии, чести и социальной справедливости. Но эти слова редко достигают цели и что-либо пробуждают в душах слушателей.  
Совет: признайте справедливость этих мотивов, особенно если при вашей беседе присутствуют другие лица. Однако попытайтесь отклонить выспренные аргументы собеседника, используя метод «Да, но». Слово «да» замените одной из кажущихся утвердительными формулировок: «В этом вопросе с вами следует согласиться, но подумали ли вы о...»  
Тактика отсрочек. Собеседник обещает высказать свое мнение по какому-либо вопросу позже или выигрывает время с помощью встречного вопроса.  
Совет: чтобы сохранить за собой инициативу в разговоре, попытайтесь добиться немедленного ответа или высказывания точки зрения. Скажите ему, что это кажется вам особенно важным.  
Тактика умолчания. Собеседник внимательно вслушивается и уклоняется от любых высказываний или вдруг впадает в другую крайность: громко возражает, а затем вновь внезапно замолкает.  
Совет: выразите удивление по поводу слишком темпераментного высказывания или, наоборот, молчания собеседника. Неразговорчивого партнера можно разговорить при помощи удачно поставленных вопросов. С шумным партнером не надо соглашаться. Чаще всего он компрометирует себя сам в глазах остальных слушателей.  
Рассмотрим теперь ситуацию, когда на ваши слова реакцией служат резкие выкрики и ехидные реплики. Конкретных рецептов на этот случай, разумеется, не существует, но Энкельман в данном случае советует использовать следующие поведенческие тактики:  
Пропустить мимо ушей. Эту возможность вы можете использовать, только если речь идет об одиночных выкриках. После трех-четырех комментариев вслух вы вынуждены как-то реагировать.  
Найти меткий ответ. Это наилучший способ ответа на злобные выкрики. Известно, что сэр Уинстон Черчилль использовал такие формулировки в своих выступлениях, которые провоцировали возражения. Поэтому сэр Уинстон всегда заранее продумывал соответствующие ответы.  
Сдвигать. Очень действенный прием: вы ответите на реплику из зала, но немного позже. Будьте вежливы: «Благодарю за ваше возражение. Я вернусь к нему немного позже». Если возражение серьезное, то сразу его пометьте, чтобы позже на него ответить.  
Задавать встречные вопросы. Задавайте встречные вопросы, если позволяет время. Попросите еще раз повторить реплику. Еще лучше подействует, если вы попросите подавшего реплику уточнить кое-что.  
Использовать прием «Да, но…». Избегайте длинных объяснений и диалогов. Отвечайте кратко и применяйте тактику «Да, но…». Однако не употребляйте слово «да», а используйте какие-либо другие способы мнимого утверждения: «В общем-то, я с вами согласен, но вы все же подразумевали...»  
Применять прием нейтрализации. Нейтрализуйте выкрики из зала, к примеру так: «Я предполагал, что услышу такое возражение, но, думаю, все-таки другим слушателям интересно выслушать меня до конца». Определенно дайте понять, что в интересах других слушателей вы не желаете вести никаких частных бесед. Если удастся, то предложите подавшему реплику побеседовать по предложенному вопросу после доклада. Это создаст положительную атмосферу.  
Ссылаться на серьезность ситуации (или на какие-либо ценности высшего порядка), заметив, что в этой ситуации выкрики – неподходящая реакция. Постарайтесь после ответа снова вернуться в серьезную тональность.  
В завершение темы Энкельман дает еще один совет: попытайтесь на веселые выкрики отвечать серьезно, а на серьезные – остроумно и шутливо.