



**Т.В. Эксакусто**

# **ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южный федеральный университет»  
Инженерно-технологическая академия

Т.В. Эксакусто

## ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Южного федерального университета

Таганрог  
Издательство Южного федерального университета  
2015

**ББК 88.53**

**Рецензенты:**

доктор педагогических наук, профессор кафедры общей педагогики Таганрогского института им. А.П. Чехова (филиал) Ростовского государственного экономического университета (РИНХ) **И.А. Стеценко**;

доктор психологических наук, профессор кафедры психологии и безопасности жизнедеятельности Инженерно-технологической академии Южного федерального университета **И.А. Кибальченко**.

Эксакусто Т.В. Основы психологии делового общения: учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ЮФУ, 2015. – 162 с.

**ISBN 978-5-9275-1712-1**

В учебном пособии рассматриваются как общепсихологические понятия: межличностные отношения, общение, так и специфические понятия, затрагивающие вопросы делового общения и взаимодействия. Уделяется внимание их психологическому содержанию: видам, типам, структуре каждого из понятий. Раскрываются вопросы коммуникации, перцепции, интеракции, рассматриваются вербальная и невербальная знаковые системы коммуникации. В учебном пособии подробно обсуждается проблема делового общения, его специфических форм проявления, уделяется внимание невербальной коммуникации в деловом общении. Отдельные параграфы посвящены основным видам делового общения: деловому совещанию, деловой беседе, деловым переговорам, публичному выступлению. Каждый из параграфов содержит описание этапов подготовки к данному виду делового общения, правила его проведения (ведения совещания, переговоров, беседы), а также рекомендации для достижения эффективного результата данной коммуникации. Все главы сопровождаются схемами и рисунками для визуального запоминания информации. Каждый параграф в главах завершается вопросами для собеседования. Большинство параграфов сопровождается разделом «Психологический практикум».

Работа адресована магистрантам, студентам, изучающим курс «Психология делового общения», а также курс «Психология управления личностными ресурсами», учебное пособие предназначено также всем, кто интересуется вопросами межличностных отношений и общения, деловой коммуникации.

Табл. 17. Ил. 104. Библиограф.: 56 экз..

**ISBN 978-5-9275-1712-1**

© Эксакусто Т.В., 2015

© ЮФУ, 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ И ОБЩЕНИЕ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ВИДЫ, СТРУКТУРА .....	6
1.1. Психология отношений и межличностных отношений .....	6
1.2. Общение: понятие, функции, структура .....	13
ГЛАВА 2. ОБЩЕНИЕ КАК КОММУНИКАЦИЯ, ПЕРЦЕПЦИЯ, ИНТЕРАКЦИЯ: СПЕЦИФИКА СТОРОН ОБЩЕНИЯ .....	20
2.1. Общение как коммуникация: обмен информацией .....	20
2.2. Вербальная коммуникация: понятие, модель, правила и принципы .....	23
2.3. Понятие невербальной коммуникации. Невербальные каналы коммуникации .....	28
2.4. Общение как интеракция: взаимодействие партнеров .....	46
2.5. Общение как перцепция: восприятие и понимание в общении .....	50
ГЛАВА 3. ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ: БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ, ПРИНЦИПЫ, ФОРМЫ .....	59
3.1. Понятие делового общения. Особенности, структура и формы .....	59
3.2. Вербальная коммуникация в деловом общении .....	63
3.3. Невербальная коммуникация в деловом общении .....	72
ГЛАВА 4. ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ: БЕСЕДА, ПЕРЕГОВОРЫ, СОВЕЩАНИЕ, ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ .....	80
4.1. Деловая беседа: подготовка и ведение .....	80
4.2. Деловые переговоры: организация, ведение, оценка результатов .....	96
4.3. Организация и проведение деловых совещаний .....	107
4.4. Публичное выступление .....	121
Приложения .....	132
Библиографический список .....	158

## **ВВЕДЕНИЕ**

Проблема межличностных отношений и общения всегда волновала человечество и была актуальной для любого исторического этапа развития цивилизации. Каждый человек включен в многоуровневую систему отношений, эта система существует за счет общения и взаимодействия людей друг с другом. Одним из важнейших аспектов общения и взаимодействия являются деловые отношения, обеспечивающие эффективность профессиональной жизни человека. Для того чтобы быть частью системы межличностных отношений, быть включенными в отношения с другими, уметь организовать деловое общение, необходимо понимать законы, принципы и механизмы существования этой системы. Данное учебное пособие и было задумано для того, чтобы читатели могли получить представление о закономерностях существования межличностных отношений, общения и делового общения. Пособие носит теоретико-практический характер. Соответственно, актуальность данного пособия заключается в том, что в нем поднимаются вопросы, актуальные и затрагивающие каждого человека: межличностные отношения, общение, деловое общение и взаимодействие.

Структура пособия имеет следующую последовательность. В первой главе рассматриваются общепсихологические понятия: отношение, межличностные отношения, общение. Уделяется внимание их психологическому содержанию: видам, типам, структуре каждого из понятий. Во второй главе раскрываются вопросы коммуникации, перцепции, интеракции как трех взаимосвязанных сторон общения. Отдельные разделы посвящены вербальной (речевой) и невербальной (неречевой) знаковым системам коммуникации. В третьей главе поднимается проблема делового общения, его специфических форм проявления, уделяется внимание невербальной коммуникации в деловом общении. В четвертой главе каждый параграф посвящен отдельному виду делового общения: деловому совещанию, деловой беседе, деловым переговорам, публичному выступлению. Каждый из параграфов содержит описание этапов подготовки к данному виду делового общения, правила его проведения (ведения совещания, переговоров, беседы), а также рекомендации для достижения эффективного результата данной коммуникации. Все главы сопровождаются схемами и рисунками, для визуального запоминания информации (с учетом инженерно-технической направленности магистрантов, изучающих данную дисциплину).

Каждый параграф в главах заканчивается вопросами для собеседования. Большинство параграфов завершается разделом «Психологический

практикум», который включает ссылку на приложение, содержащее стандартизированный опросник по данной теме, либо упражнения для развития навыков эффективного общения. Соответственно магистранты могут не только изучить теорию по курсу, но и проанализировать свои социально-психологические особенности, связанные с межличностными отношениями, общением, коммуникативными и организаторскими способностями, необходимыми для делового общения; попрактиковаться в приобретении отдельных навыков восприятия и понимания людей в общении, взаимодействия с другими и т.п.

Учебное пособие, прежде всего, предназначено для всех направлений подготовки магистратуры ИТА ЮФУ по курсам «Психология делового общения» и «Психология управления личностными ресурсами», а также для всех студентов, кто заинтересован в знаниях по психологии общения и делового общения.

# ГЛАВА 1. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ И ОБЩЕНИЕ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ВИДЫ, СТРУКТУРА

## 1.1. Психология отношений и межличностных отношений

### *Категория отношений в психологии*

Категория отношений для психологии в целом и тем более для психологии межличностных отношений является системообразующей. Еще С.Л. Рубинштейн (1969), описывая деятельность человека (субъекта), отмечал, что существенным оказывается не сам по себе ход событий, а прежде всего отношение человека к тому, что происходит. В.Н. Мясищев (1995) утверждал, что отношения связывают человека со всеми сторонами действительности: явлениями природы и миром вещей; с людьми и общественными явлениями; с самим собой. И, наконец, «категория отношений – это та ключевая категория, которая связывает в единое полотно явления неживой и живой природы, мир биологического и мир социального, открывая пути к познанию принципов самодвижения системы, в которой человек и общество являются, хотя и закономерным, но лишь этапом развития универсума»<sup>1</sup>.

Действительно, прежде чем понять, как строится общение, каким образом используются методы и технологии эффективной коммуникации, необходимо понять, что такое отношение вообще и как отношения соотносятся с общением. Выстраивая историческую логику изучения категории отношений, можно представить ее в виде схемы, представленной на рис. 1.

Прежде всего, отношения человека как базовая категория были представлены в психологии отношений, основоположником которой стал А.Ф. Лазурский. Отношение, по мнению А.Ф. Лазурского, является системообразующим фактором структуры личности (А.Ф. Лазурский, 1921, электронный ресурс). Отношение личности к внешним объектам и к среде (экзопсихические проявления) наряду с взаимозависимыми психическими элементами и функциями (эндопсихические проявления) характеризуют целостность личности.

В разработку концепции психологии отношений большой вклад внес В.Н. Мясищев. Исходным для психологии личности, по В.Н. Мясищеву, является характеристика сущности человека как ансамбля общественных отношений. «Отношения человека представляют сознательную, избирательную, основанную на опыте психологическую связь его с различными сторонами объективной действительности, выражающуюся в его действиях, реакциях и

---

<sup>1</sup> Сушков, И. Р. Психологические отношения человека в социальной системе. М.: Изд-во ИП РАН, 2008. 412 с. С. 105.

переживаниях»<sup>1</sup>. В свою очередь общественные отношения существуют в двух формах: как объективные отношения и как субъективные отношения. Важное место в системе отношений занимают отношения человека к обществу, общности, коллективу, группе, к самому себе. Самые главные и содержательные отношения складываются в межличностном взаимодействии.



Рис. 1. Подходы к изучению психологии отношений в России

Значительным шагом в развитии психологии отношений является концепция Б.Ф. Ломова. Главное в этой концепции – развернутая характеристика субъективных отношений. На отношение человека влияет та общность, в которую он включен. В результате формируется отношение как к самой этой общности, так и другим общностям. Система субъективно-личностных отношений – субъективное пространство личности, каждое из измерений которого соответствует определенному субъективно-личностному отношению (Б.Ф. Ломов, 1975, 1984). Эти отношения отражают ценностные ориентации, привязанности, симпатии, интересы, все то, в чем выражается субъективная позиция личности, ее оценка событий, людей, участвующих в них; то как личность относится к тем или иным событиям и явлениям мира, в котором она живет. Субъективные отношения личности формируются и

<sup>1</sup> Мясищев В.Н. Психология отношений / Под ред. А.А. Бодалева// Вступительная статья А.А. Бодалева. М.: Изд-во «Институт практической психологии»: Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 1995. 356 с. С. 48.



проявляются, прежде всего, как отношения к людям, а отношения ко всем другим сферам действительности опосредуются ими.

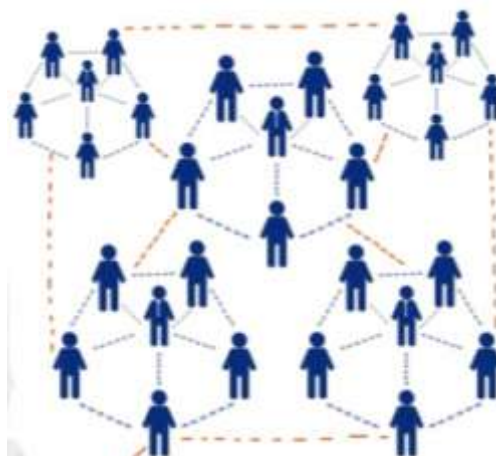
С.Л. Рубинштейн (1969) указывал, что отношения выступают как условие существования и реально всегда существует два взаимосвязанных отношения – отношение к бытию и отношение к другому человеку. При этом связь разных отношений человека к миру, его способностей (познания, деятельности, отношения к другому человеку) не уровневая, а эцицентрическая. Осуществляется эта связь субъектом и через субъекта, при этом одно отношение может включаться в состав другого (К.А. Абульханова, 2000). Все формы отношений (взаимоотношений человека с миром) составляют сущность субъекта.

В целом, с позиций психологии отношений (А.Ф. Лазурский, 1921; В.Н. Мясищев, 1995; Б.Г. Ананьев, 1980; А.А. Бодалев, Г.А. Ковалев, 1992), человек рассматривается как «ансамбль отношений». Отношение рассматривается, с одной стороны, как потенциал, проявляющийся в сознательной активной избирательности переживаний и поступков (основанной на социальном опыте); с другой – как потенциал психической реакции личности (в связи с каким-либо предметом, процессом или фактом действительности). Таким образом, человек (личность) рассматривается как система отношений к действительности и отношений с действительностью.

Г.М. Андреева выделяет два вида отношений: общественные и межличностные. По мнению автора, межличностные отношения обусловлены объективными общественными отношениями. Общественные отношения – это официальные, формально закрепленные, объективизированные, действенные связи. Они являются ведущими в регулировании всех видов отношений, в том числе и межперсональных.

В свою очередь межличностные отношения – это объективно переживаемые, в разной степени осознаваемые взаимосвязи между людьми. В их основе лежат разнообразные эмоциональные состояния взаимодействующих людей.

Таким образом, в условиях, когда каждый человек взаимосвязан со множеством других, возникает система – система отношений. В этих отношениях человек стремится быть и оставаться (в той мере, которую он определяет для себя сам), внося свой вклад в устойчивость системы.



Интегральное взаимоотношение с другими определяет внутреннюю целостность как самой личности, так и всей системы.

### ***Структура межличностных отношений***

Традиционно в психологии выделяют три компонента в структуре отношений: когнитивный (информационный), аффективный (эмоции чувства, аффекты) и поведенческий (практический, регулятивный)<sup>1</sup> (рис. 2).

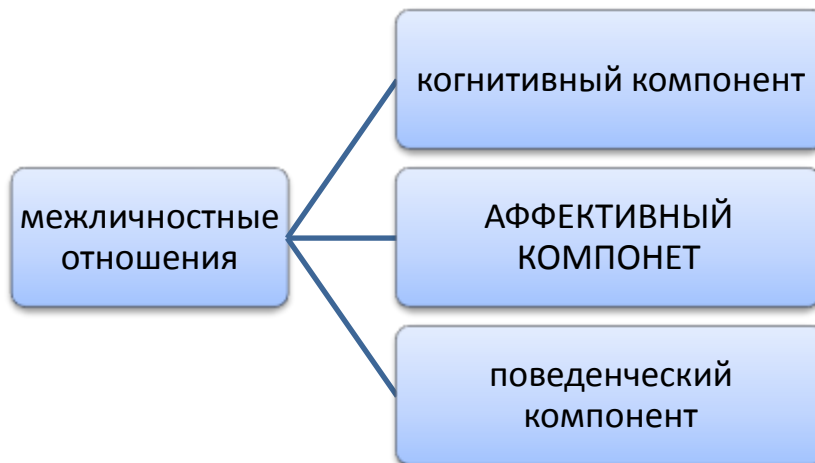


Рис. 2. Структура межличностных отношений

При этом специфической чертой межличностных отношений является их эмоциональная основа. Другими словами можно сказать, что межличностные отношения возникают и складываются на основе определенных чувств, эмоций, переживаний, возникающих у людей по отношению друг к другу. Соответственно базовым компонентом межличностных отношений является именно аффективный компонент.

Рассматривая содержание каждого компонента, важно отметить следующее.

*Когнитивный* элемент представлен мнениями, суждениями, убеждениями человека относительно своих взаимоотношений с другими, это осознание своих межличностных отношений.

*Аффективный* аспект проявляется в различных эмоциональных переживаниях людей, связанных с межличностными отношениями. Эмоциональное содержание межличностных отношений включает весь диапазон переживаний и чувств человека: *от конъюнктивных* (позитивных, сближающих) через *индифферентные* (нейтральные) к *дисъюнктивным*

---

<sup>1</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорыша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб: Питер, 2002. 544 с.

(негативным, разделяющим) и наоборот<sup>1</sup> (рис. 3). Конъюнктивные чувства (объединяющие) могут проявляться в различных формах эмоциональных состояний, которые отражают готовность к сближению и развитию отношений. Индифферентные чувства предполагают проявления нейтрального отношения к партнеру. Дизъюнктивные чувства (разъединяющие) проявляются в таких эмоциональных состояниях и переживаниях, что приводит к отдалению в отношениях и прекращению общения.



Рис. 3. Диапазон переживаний человека в межличностных отношениях

*Поведенческий* компонент межличностных отношений реализуется в конкретных действиях, поведенческих паттернах. В случае если один из партнеров вызывает симпатию, поведение будет доброжелательным, направленным на сотрудничество, взаимодействие. Если же объект не симпатичен, то интеракция будет направлена на соперничество, конкуренцию, конфликт<sup>2</sup>.

### ***Система межличностных отношений***

Межличностные отношения строятся по «вертикали» (между людьми, имеющими разный социальный статус: руководитель – подчиненный, лидер – последователь, высокостатусный субъект – низкостатусный субъект) и «горизонтали» (рис. 4) (между людьми, имеющими одинаковый социальный статус: отношения между коллегами, партнерами, субъектами взаимодействия).

<sup>1</sup> Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений. М.: Аспект Пресс, 2001. 384 с.

<sup>2</sup> Там же.

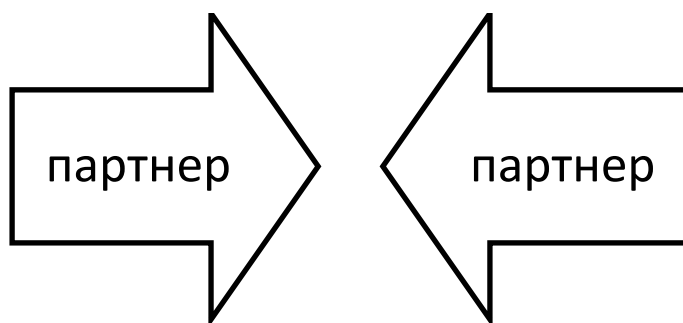


Рис. 4. «Горизонтальные» межличностные отношения

Соответственно и «вертикальные» и «горизонтальные» межличностные отношения могут формироваться с позиций:

- доминирования – равенства – подчинения;
- зависимости – независимости.

### ***Динамика межличностных отношений***

Межличностные отношения развиваются во временном континууме и имеют определенную динамику. Развитие межличностных отношений проходит в несколько этапов: знакомство, приятельские, товарищеские и дружеские отношения<sup>1</sup> (рис. 5).

Длительность каждого этапа зависит от многих факторов как объективных (время, территория, ситуация и т.п.), так и субъективных, психологических (индивидуально-психологические особенности партнеров, их мотивы, ценности, аттитюды и т.п.).

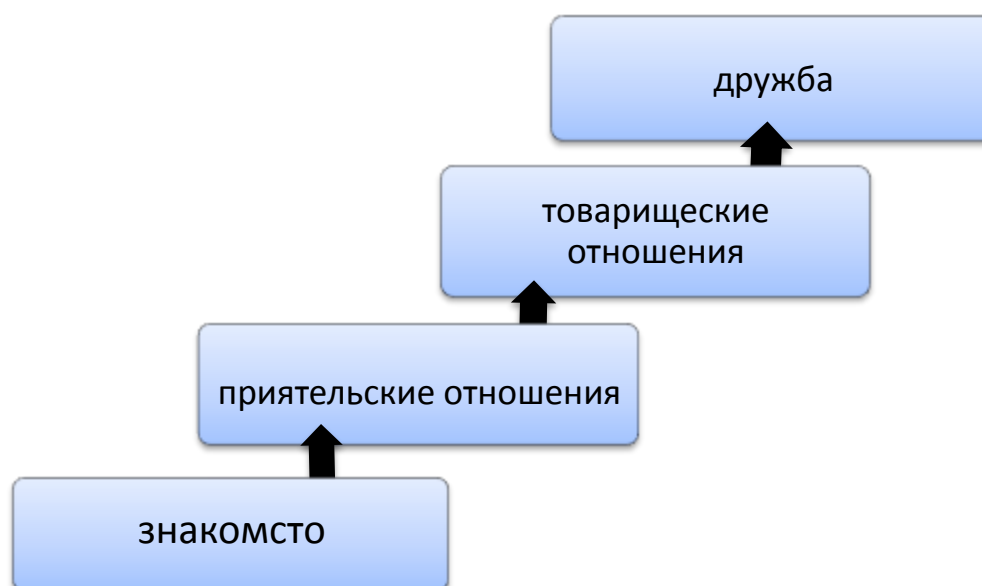


Рис. 5. Динамика межличностных отношений

<sup>1</sup> Обозов Н.Н. Межличностные отношения. Л.: Изд-во ЛГУ, 1979. 151 с.

*Процесс знакомства* предполагает установление контакта между партнерами и осуществляется в зависимости от различных норм общества: социальных, культурных, профессиональных.

*Приятельские отношения* – на этом этапе происходит формирование готовности/неготовности к дальнейшему развитию межличностных отношений между партнерами.

*Товарищеские отношения* – на данном этапе закрепляются межличностные отношения, они становятся более устойчивыми и доверительными.

*Дружеские (доверительные) отношения* характеризуются общностью интересов, целей, взаимной привязанностью, доверием, чувством безопасности, возникающих у партнеров друг к другу (Н.Н. Обозов, И.С. Кон, Т.П. Скрипкина).

### ***Параметры межличностных отношений***

Межличностные отношения – явление многомерное и многогранное, именно поэтому, как отмечает В.А. Лабунская, большинство исследователей психологии отношений и межличностных отношений выделяют целый ряд параметров (критериев), которые могут быть использованы для анализа и классификации межличностных отношений<sup>1</sup>.

1. Знак отношения, или его «валентность», направленность. Данный параметр разделяет отношения на негативные, позитивные, амбивалентные и нейтральные, а также на отношения к себе и к Другому.

2. Интенсивность отношения – это количественный параметр, который показывает силу проявления отношения.

3. Модальность отношения, раскрывающая конкретную, содержательную, качественную сторону отношения.

4. Дифференцированность отношений, многообразие отношений.

5. Степень взаимности и определенности отношения.

6. Степень глубины и устойчивости отношения.

7. Степень типичности, стереотипности отношения.

8. Степень конгруэнтности, или соответствия внешнего выражения отношения его внутреннему содержанию.

9. Стил ь отношений (степень самоконтроля, степень самоограничения, степень самоактуализации в отношениях).

10. Степень осознанности и зрелости отношения.

11. Степень этичности отношения.

В заключении важно подчеркнуть, что главным в межличностных

---

<sup>1</sup> Лабунская В.А. Экспрессия человека. Ростов–на-Дону: Феникс, 1999. С. 196-197.

отношениях остается вопрос их «реализации». Другими словами, посредством чего субъекты устанавливают отношения, как отношения формируются? Г.М. Андреева отмечает, что межличностные отношения раскрываются и реализуются именно в общении. Общение и есть реализация всей системы отношений человека<sup>1</sup>.

Общение в системе межличностных отношений обусловлено совместной жизнедеятельностью людей, оно осуществляется при самых разнообразных межличностных отношениях, т.е. общение существует и в случае положительного, и в случае отрицательного отношения одного человека к другому. Общение выступает в социуме как способ объединения индивидов и вместе с тем как способ развития самих этих индивидов.

*Вопросы для собеседования:*

- 1) *Что такое отношение?*
- 2) *Какова история формирования психологии отношений?*
- 3) *Межличностные отношения (МЛО) – что это?*
- 4) *Какова структура межличностных отношений?*
- 5) *Какие этапы включает в себя динамика МЛО?*
- 6) *Какие выделяют параметры МЛО?*

### ☉ **Психологический практикум**

Для определения гармоничности/дисгармоничности своих межличностных отношений воспользуйтесь Приложением 1: опросник «Субъективная оценка межличностных отношений» (С.В. Духновский).

## **1.2. Общение: понятие, функции, структура**

*Общение – сложный, опосредованный множеством факторов процесс установления и развития контактов между людьми, заключающийся в обмене информацией, а также в восприятии и понимании партнерами друг друга.*

### ***Характеристики процесса общения***

Основными характеристиками процесса общения выступают *содержание, цель и средства* (рис. 6).

---

<sup>1</sup> Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений. М.: Аспект Пресс, 2001. 384 с.

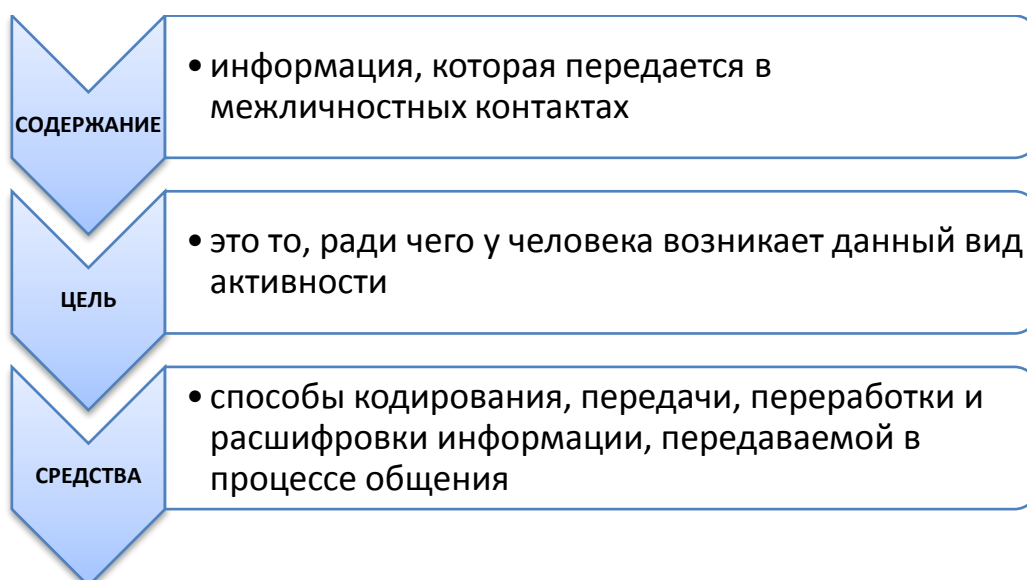


Рис. 6. Основные характеристики процесса общения

### ***Виды общения***

В зависимости от содержания, целей и средств общение можно разделить на несколько видов (рис. 7)<sup>1</sup>.



Рис. 7. Виды общения

<sup>1</sup> Немов Р.С. Психология: учеб. для студ. высш. учеб. заведений: в 3 кн., 4-е изд. М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000. – Кн. 1: Общие основы психологии. 688 с.

Среди видов общения можно выделить также *личностное и деловое*. *Личностное общение* предполагает такой контакт между индивидами, который затрагивает глубокие чувства и переживания человека, его интересы и потребности: определение своего отношения к значимому человеку, к тому, что происходит вокруг, разрешение какого-либо внутреннего/внешнего конфликта и т.п.



*Деловое общение* обычно включено как частный момент в какую-либо совместную продуктивную деятельность людей и служит средством повышения качества этой деятельности. Содержанием такого общения является то, чем заняты люди, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир.

### **Функции общения**

Под функциями общения понимаются те роли или задачи, которые выполняет общение в процессе социального бытия человека.

Функции общения многообразны. Существуют разные основания для их классификации. Б.Ф. Ломов<sup>1</sup> выделяет три функции: *информационно-коммуникативную, регуляционно-коммуникативную и аффективно-коммуникативную* (рис. 8).

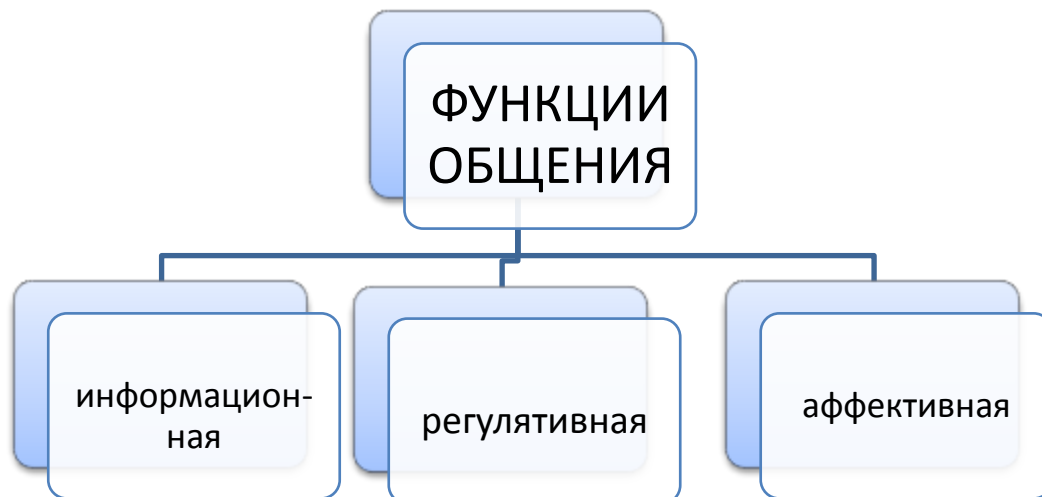


Рис. 8. Основные функции общения (Б.Ф. Ломов)

*Информационно-коммуникативная функция общения* заключается в обмене информацией или приеме/передаче информации между людьми.

*Регуляторно-коммуникативная функция общения* заключается в регуляции

<sup>1</sup> Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М., 1984. С. 242-251.



поведения и непосредственной организации совместной деятельности людей в процессе их взаимодействия.

*Аффективно-коммуникативная функция общения* связана с регуляцией эмоциональной сферы человека. Общение становится важнейшим фактором, определяющим эмоциональные состояния человека: весь спектр эмоций возникает и развивается в условиях общения людей.

Существуют и другие виды функций общения:

- прагматическая функция – отражает мотивационно-потребностные причины вступления в общение;
- функция формирования и развития – отражает возможность совершенствования личности, познания себя в процессе общения;
- познавательная функция – отражает возможность в процессе общения узнавать и познавать окружающий мир, партнера, социальное пространство;
- эмотивная функция – позволяет человеку выражать свои чувства и переживания в процессе общения;
- функция самовыражения – способствует проявлению индивидуальности человека, его личностных особенностей;
- координационная функция – способствует координации действий партнеров в общении, их взаимопониманию и др.

### ***Виды потребностей, реализуемых в общении***

В процессе общения личность может реализовать свои различные потребности, причем степень выраженности этих потребностей у каждого человека будет разной (рис. 9):



Рис. 9. Виды потребностей, реализуемых в общении

*Потребность в безопасности* проявляется в том, что, находясь в сообществе других людей, человек чувствует себя защищенным от различного рода угроз и опасностей.

*Потребность в аффилиации* заключается в стремлении быть включенным в доверительные, эмоционально-значимые отношения с другими людьми.

*Потребность в престиже* заключается в стремлении человека иметь определенный социальный статус в обществе, пользоваться уважением других людей.

*Потребность в доминировании/подчинении* проявляется в том, что одни люди стремятся главенствовать в отношениях, управлять другими, а другие – хотят быть ведомыми и не стремятся к лидерским позициям.

*Потребность в проявлении индивидуальности* заключается в стремлении человека раскрыть свои индивидуально-личностные особенности, подчеркнуть свою уникальность и неповторимость.

### ***Структура общения***

Структуру общения можно рассмотреть с разных точек зрения: как посредством выделения уровней анализа явления, так и посредством основных его функций. С точки зрения уровня анализа явления их выделяют три<sup>1</sup> (Б.Ф. Ломов, 1984) (рис. 10).

*Первый уровень – макроуровень.* На этом уровне процесс общения изучается в пролонгированных интервалах времени, сопоставимых с этапами развития человека: на сколько человек включен в систему взаимосвязей с другими, членом каких социальных групп является (т.е. с кем и как часто он поддерживает контакты).

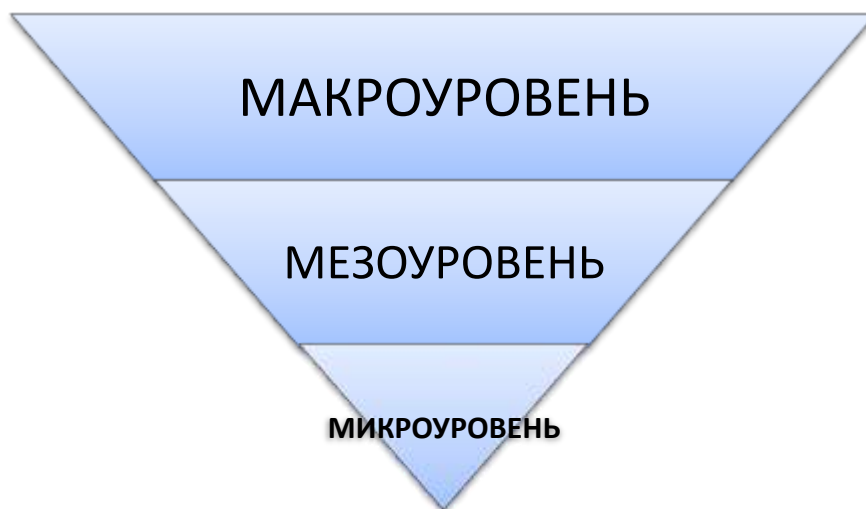


Рис. 10. Уровни анализа общения

<sup>1</sup> Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М., 1984. 444 с.

*Второй уровень – мезауровень.* Основное внимание на этом уровне уделяется содержательным компонентам ситуаций общения (по поводу «чего» и «с какой целью» человек вступает в общение); рассматривается динамика общения, анализируются вербальные и невербальные средства, используемые в общении.

*Третий уровень – микроуровень.* На этом уровне анализируется элементарная единица общения – взаимодействие участников общения: «вопрос – ответ», «побуждение к действию – действие», «сообщение информации – отношение к ней» и т.п.

Наиболее распространенной в социальной психологии является структура, включающая три взаимосвязанных стороны общения, предложенная Г.М. Андреевой<sup>1</sup> (рис. 11).



Рис. 11. Структура общения (Г.М. Андреева)

Другими словами, структуру общения характеризуют путем выделения в нем трех взаимосвязанных сторон: *коммуникативной, интерактивной и перцептивной.*

*Коммуникативная* сторона общения, или коммуникация в узком смысле слова, состоит в обмене информацией между общающимися индивидами.

*Интерактивная* сторона заключается в организации взаимодействия

---

<sup>1</sup> Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений. М.: Аспект Пресс, 2001. 384 с.

между общающимися индивидами, т.е. в обмене не только знаниями, идеями, но и действиями.

*Перцептивная сторона* общения означает процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания.

Каждая из представленных сторон представляет собой многомерный содержательный пласт характерных особенностей общения, которые будут рассмотрены далее.

*Вопросы для собеседования*

- 1) *Что такое общение?*
- 2) *Какие виды общения вы знаете?*
- 3) *В чем отличие личностного общения от делового?*
- 4) *Какие функции выполняет общение?*
- 5) *Какие потребности личности реализуются в общении?*
- 6) *Какие структурные компоненты общения вы знаете?*

### ☺ **Психологический практикум**

Для определения уровня своей общительности, воспользуйтесь прил. 2: тест «Оценка уровня общительности» (В.Ф. Ряховский).

## ГЛАВА 2. ОБЩЕНИЕ КАК КОММУНИКАЦИЯ, ПЕРЦЕПЦИЯ, ИНТЕРАКЦИЯ: СПЕЦИФИКА СТОРОН ОБЩЕНИЯ

### 2.1. Общение как коммуникация: обмен информацией

#### *Специфика обмена информацией в коммуникативном процессе*

Коммуникация в широком смысле – это процесс передачи сообщения, информации<sup>1</sup>. Другими словами, это передача того или иного содержания от одного человека к другому посредством знаковой системы. Традиционно для обозначения участников процесса коммуникации используют схему:

**К – С – Р**



где **К** – коммуникатор (говорящий), человек передающий информацию; **С** – сообщение, информация которая передается; **Р** – реципиент (слушающий), человек принимающий информацию. Последовательность действий говорящего и слушающего асимметрична, т.е. коммуникатор и реципиент постоянно меняются позициями: после того как сообщение дошло до реципиента, он становится коммуникатором и наоборот.

В условиях общения информация не только передается, но и формируется, уточняется, развивается. Соответственно, выделяют (Г.М. Андреева, В.Н. Куницына и др.) специфические особенности обмена информацией в случае коммуникации между двумя людьми. Данные специфические особенности можно представить в виде схемы (рис. 12). Рассмотрим данные особенности содержательно.

1. Процесс передачи информации характеризуется как *интерсубъектный* процесс ( $S \leftrightarrow S$ ). Другими словами, каждый участник коммуникации, проявляя активность в процессе общения, предполагает наличие соответствующей активности и у своего партнера: в ответ на посланную информацию будет получена новая информация, исходящая от партнера. Поэтому в коммуникативном процессе происходит не простое движение информации, а активный обмен ею с целью выработки общего замысла (понятного обоим партнерам) (А.Н. Леонтьев).

---

<sup>1</sup> Философия: Энциклопедический словарь / Под редакцией А.А. Иванова. М.: Гардарики, 2004. 1072 с.

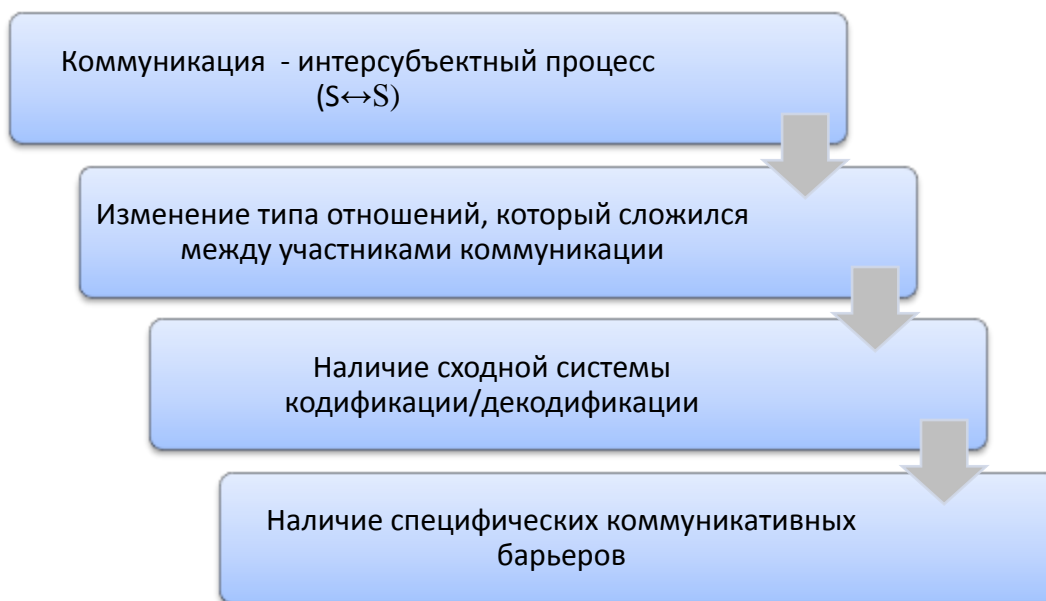


Рис. 12. Специфические особенности коммуникации

2. Посредством передачи информации партнеры, так или иначе, оказывают влияние друг на друга. Коммуникативное влияние представляет собой психологическое воздействие одного собеседника на другого с целью изменения его мнения, поведения и, возможно, социальных установок. Эффективность коммуникации измеряется именно тем, насколько удалось это воздействие. Соответственно, при обмене информацией происходит изменение *типа отношений*, который сложился между участниками коммуникации.

3. Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно лишь тогда, когда человек, направляющий информацию (коммуникатор), и человек принимающий ее (реципиент), обладают *единой или сходной системой кодификации и декодификации*. Другими словами, процесс коммуникации и взаимного влияния партнеров возможен лишь при условии того, что знаковые системы, которыми владеют участники коммуникации, известны и понятны их партнеру. Только принятие единой системы значений обеспечивает возможность партнеров понимать друг друга.

4. В условиях процесса коммуникации могут возникать специфические *коммуникативные барьеры*. Под барьерами понимается достаточно кратковременное психическое состояние, возникающее в межличностной ситуации, субъективным сигналом появления которого являются психологический дискомфорт, негативные эмоциональные переживания, сопровождающиеся ростом нервно-психической напряженности, изменением коммуникативного поведения, влияющих на успешность общения.

С одной стороны, такие барьеры могут возникать из-за внешних,

объективных причин: отсутствие понимания ситуации общения, вызванное различным языком, на котором говорят участники коммуникативного процесса; социальные, политические, религиозные, профессиональные различия и т.п. С другой стороны, барьеры могут носить и выраженный психологический характер. Они могут возникнуть или вследствие индивидуально-психологических особенностей общающихся или в силу сложившихся между ними отношений: неприязни по отношению друг к другу, недоверия и т.п. (см. тему барьеров, возникающих в деловом общении, более подробно в разд. 3.2. Вербальная коммуникация в деловом общении).

### ***Типы информации в процессе коммуникации***

Информация, исходящая от коммуникатора, может быть двух типов<sup>1</sup>: побудительная и констатирующая (рис. 13).

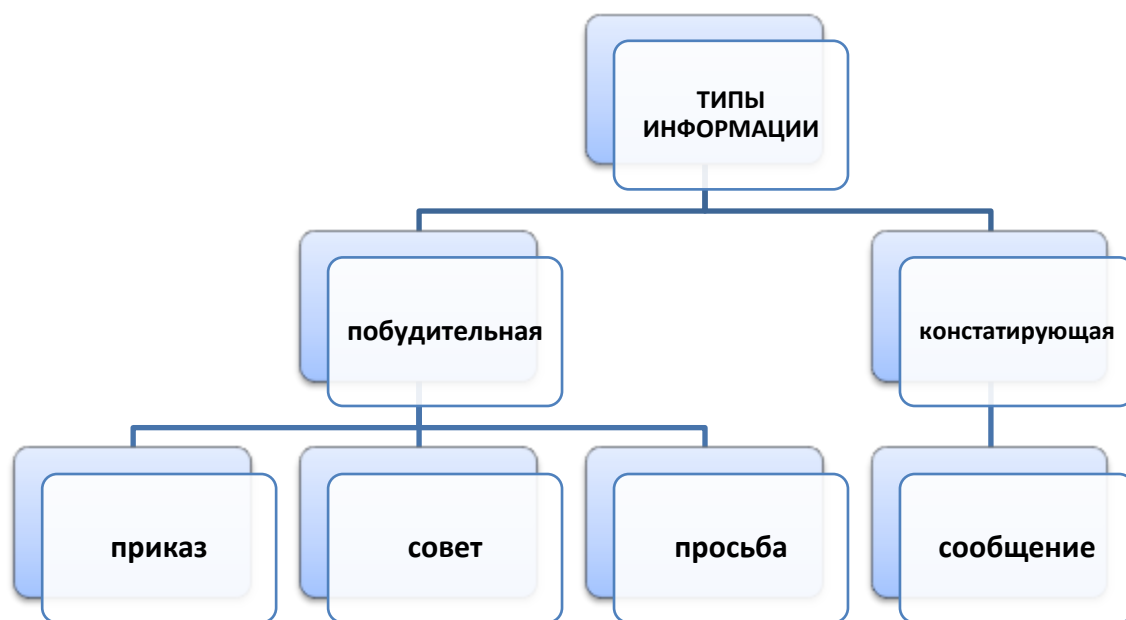


Рис. 13. Типы информации в процессе коммуникации

*Побудительная* информация выражается в приказе, совете, просьбе. Она рассчитана на то, чтобы стимулировать какое-то действие. Эта стимуляция может быть различной и проявляться в виде:

- *активизации*, т.е. побуждения к действию в заданном направлении;
- *интердикции*, т.е. побуждение, не допускающее определенных действий, вызывающее запрет нежелательных видов деятельности;
- *дестабилизации* — рассогласование или нарушение некоторых автономных форм поведения или деятельности.

<sup>1</sup> Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений. М.: Аспект Пресс, 2001. 384 с.

*Констатирующая* информация выступает в форме *сообщения*, она имеет место в различных образовательных системах и не предполагает непосредственного изменения поведения, хотя косвенно способствует этому.

### ***Средства коммуникации***

Передача любой информации возможна лишь посредством знаков, точнее, знаковых систем. Выделяют два основных вида знаковых систем, которые используются в коммуникативном процессе: *вербальную и невербальную* (рис. 14).

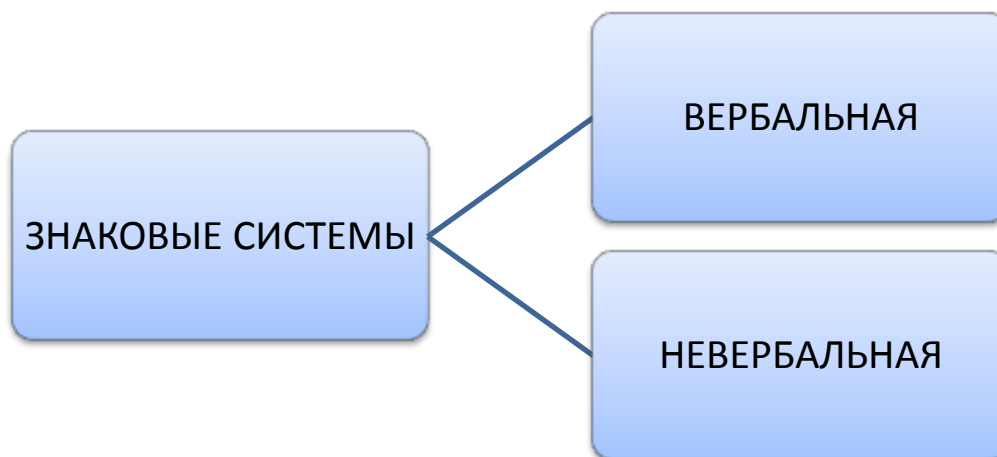


Рис. 14. Коммуникативные знаковые системы

Благодаря различным знаковым системам возникает и многообразие видов коммуникативного процесса, что требует отдельного рассмотрения каждой из этих систем.

### ***Вопросы для собеседования***

- 1) *Что такое коммуникация в узком смысле слова?*
- 2) *Какую схему используют в психологии для обозначения коммуникативного процесса?*
- 3) *Какова специфика коммуникации?*
- 4) *Какие типы информации выделяют в коммуникативном процессе?*
- 5) *Какие важнейшие знаковые системы сопровождают человеческую коммуникацию?*

## **2.2. Вербальная коммуникация: понятие, модель, правила и принципы**

### ***Понятие и модель вербальной коммуникации***

*Вербальная* коммуникация использует в качестве знаковой системы ***человеческую речь***, естественный звуковой язык, т.е. систему фонетических знаков, включающую два принципа: лексический и синтаксический. Речь



является самым универсальным средством коммуникации, так как в процессе передачи информации при помощи речи в меньшей степени теряется смысл сообщения. Именно при помощи речи осуществляются кодирование и декодирование информации: коммуникатор в процессе говорения кодирует, а реципиент в процессе слушания декодирует эту информацию.

Совокупность приемов и мер, направленных на повышение эффективности речевого воздействия, в социальной психологии называется «убеждающей коммуникацией», т.е. искусство убеждения посредством речи. Для учета всех переменных, включенных в процесс речевой коммуникации, существует множество моделей речевой коммуникации, которые создаются для того, чтобы при контроле эффективности речевого воздействия не упустить ни одного элемента процесса. В качестве примера такой модели можно привести модель коммуникативного процесса, по Г. Лассуэллу (американский журналист предложил ее для изучения убеждающего воздействия средств массовой информации), которая включает пять элементов (рис. 15).

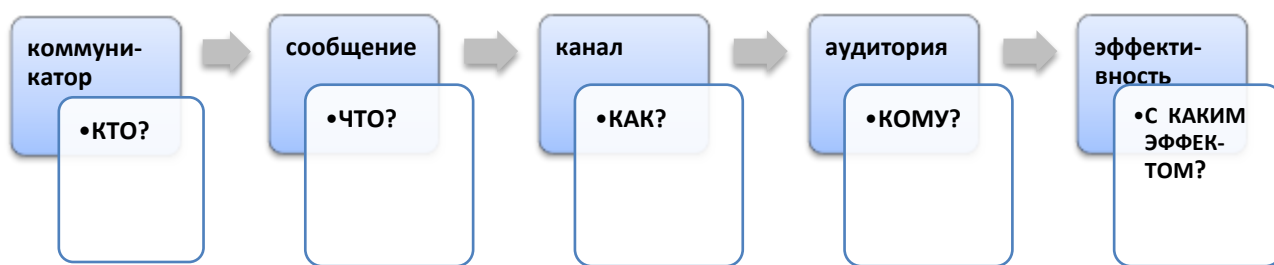


Рис. 15. Модель коммуникативного процесса (Г. Лассуэлл)

### ***Принципы и правила вербальной коммуникации***

Важнейшими принципами вербальной коммуникации в социально-ориентированном общении (когда собеседники заинтересованы в общении друг с другом, ориентированы на взаимодействие) принято считать *принцип кооперации* и *принцип уважения собеседника* (рис. 16.).

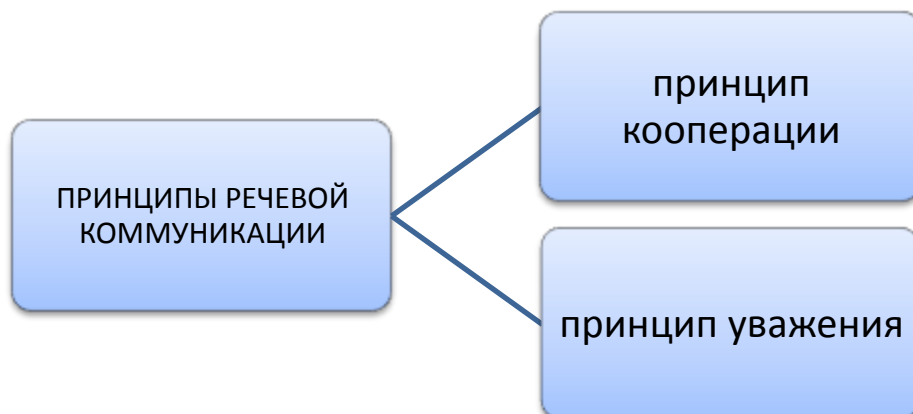


Рис. 16. Принципы вербальной коммуникации

Стоит отметить, что эти принципы соблюдаются не всеми и не всегда, однако большинство коммуникаций начинается, опираясь именно на эти два посыла (трудно предположить, что кто-либо сознательно вступает в общение с другим, только для того, чтобы начать конфликт и унижить собеседника).

1. *Принцип кооперации.* Данный принцип включает требование к собеседникам действовать совместными усилиями в соответствии с принятой целью и направлением разговора. В этом случае исходными условиями начала вербальной коммуникации и осуществления совместной деятельности являются:

- наличие у участников взаимодействия хотя бы кратковременной ближайшей общей цели (даже если их конечные цели отличаются или противоречат друг другу, на период взаимодействия всегда должна присутствовать какая-то общая цель);



- ожидание, что взаимодействие будет продолжаться до тех пор, пока оба участника не решат его прекратить (мы не отходим от собеседника, не говоря ни слова, и не начинаем заниматься чем-то другим, пока наш собеседник беседует с нами).

2. *Принцип уважения или вежливости.* Данный принцип выдвигает к собеседникам требование соблюдения в общении таких условий, как:

- тактичность,
- уважение,
- великодушие,
- скромность,
- благожелательность и др.



Основные правила речевой коммуникации, обусловленные этими принципами, могут быть следующими<sup>1</sup> (рис. 17).

1) высказывание должно содержать столько информации, сколько требуется для выполнения текущих целей общения; излишняя информация может вводить в заблуждение, вызывая не относящиеся к делу вопросы у собеседника;

2) высказывание должно по возможности быть правдивым: важно не говорить того, что изначально содержит ложную информацию; не говорить того, для чего нет достаточных оснований;

---

<sup>1</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорыша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с. С. 54.

- 3) высказывание должно быть релевантным, т.е. соответствовать предмету разговора: важно не отклоняться от темы беседы, следуя намеченной стратегии;
- 4) высказывание должно быть ясным: важно избегать непонятных слов и выражений, неоднозначности, многословия.

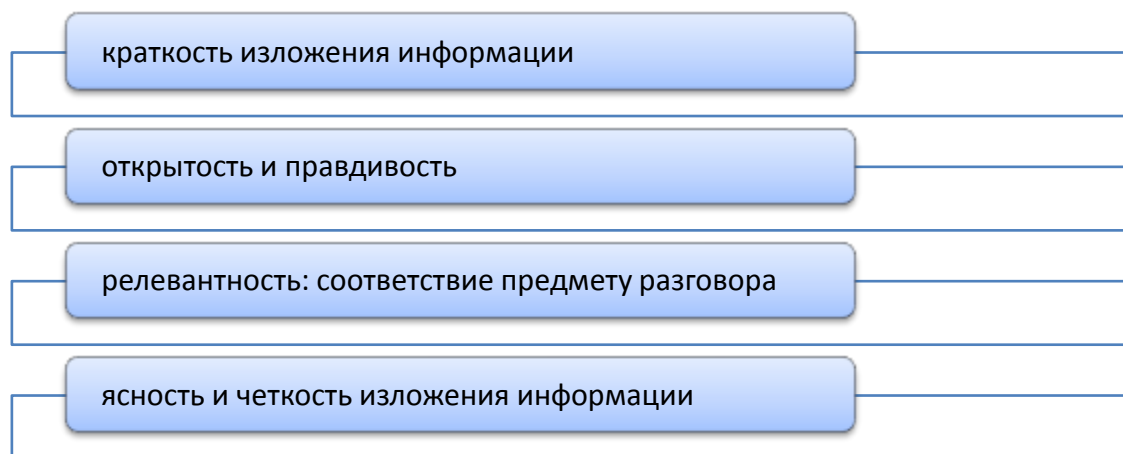


Рис. 17. Правила вербальной коммуникации в социально-ориентированном общении

### ***Стратегия и тактика, нормы и функции вербальной коммуникации***

Под *стратегией вербальной коммуникации* понимают процесс построения коммуникации, направленный на достижение долговременных результатов. Стратегия включает в себя планирование речевого взаимодействия в зависимости от конкретных условий общения и личностей коммуникаторов, а также реализацию этого плана.

*Тактика речевого общения* понимается как совокупность приемов ведения беседы на определенном этапе в рамках отдельного разговора. Тактика включает широкий круг коммуникативных приемов: приемы привлечения внимания собеседника, установления и поддержания психологического контакта с партнером, убеждения или переубеждения собеседника. Тактика конкретного человека может меняться в зависимости от условий общения, полученной информации, переживаемых чувств и эмоций.

*Нормы вербальной коммуникации* в межличностном общении зависят от того, в каких условиях происходит беседа, каких культурных норм придерживаются собеседники и пр. Однако принято говорить об основных нормах повседневного общения, которые заключаются в следующем (рис. 18)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорьша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

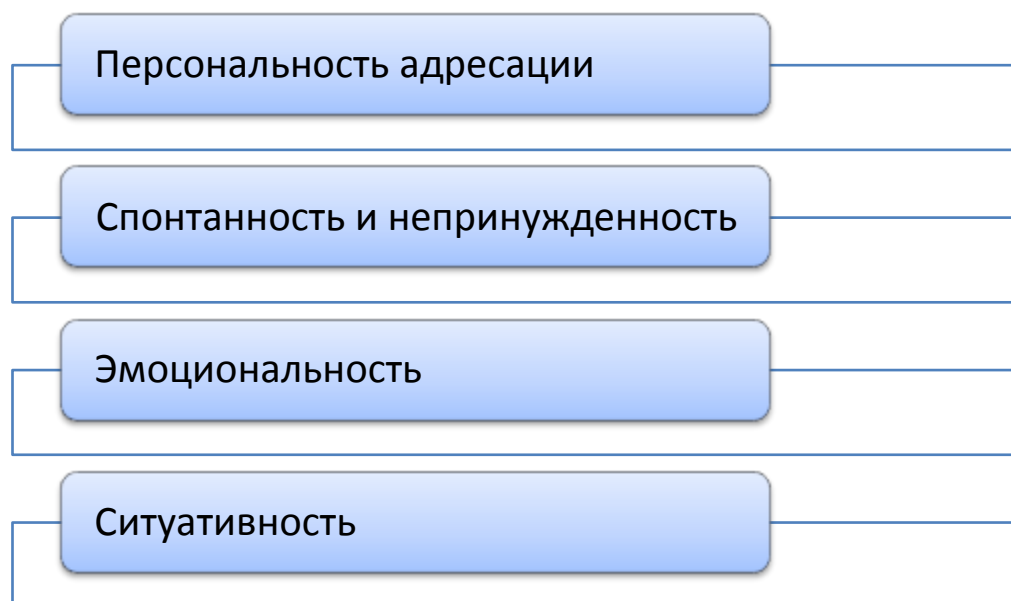


Рис. 18. Нормы повседневного общения

1. *Персональность адресации* предполагает индивидуальное обращение собеседников друг к другу, учет взаимных интересов и возможностей понимания темы сообщения.

2. *Спонтанность и непринужденность*. Поскольку спланировать повседневное общение достаточно сложно, допускается спонтанность речи: собеседники могут вмешиваться в разговор друг друга, уточняя или меняя его тему, возвращаясь к уже сказанному.

3. *Эмоциональность*. Для повседневной речи важнее не столько регулярность утверждений и ответов, не их грамматическая и синтаксическая стройность и даже содержание сообщения, сколько его эмоциональная модальность. Другими словами не важно, что говорится, но важно — как говорится.

4. *Ситуативность* предполагает непосредственный контакт говорящих, с учетом возникающих условий, обстоятельств, переживаний собеседников.

Перечисленные нормы повседневной вербальной коммуникации задают важнейшие функции речи в межличностном общении. К ним относятся эмотивная и конативная функции<sup>1</sup> (рис. 19).

<sup>1</sup> Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений. М.: Аспект Пресс, 2001. 384 с.

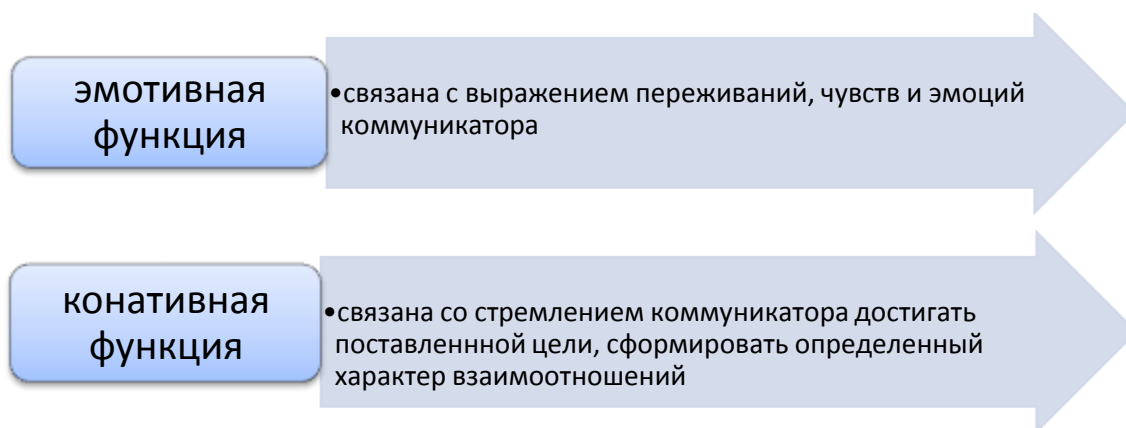


Рис. 19. Функции вербальной коммуникации

Таким образом, вербальная коммуникация, являясь естественным средством человеческого общения, носит главенствующий характер в человеческой жизни и деятельности. Именно вербальная коммуникация во многом определяет устойчивость системы межличностных отношений. Тем не менее, вербальная коммуникация неразрывно связана с невербальной коммуникацией, которая будет рассмотрена в следующем параграфе.

*Вопросы для собеседования*

- 1) Что использует вербальная коммуникация в виде знаковой системы?
- 2) Опишите модель вербальной коммуникации.
- 3) Какие принципы лежат в основе социально-ориентированного общения?
- 4) Назовите основные правила вербальной коммуникации.
- 5) Что такое стратегия и тактика вербальной коммуникации?
- 6) Какие нормы и функции повседневной речевой коммуникации существуют?

### ☺ **Психологический практикум**

Для выявления своих коммуникативных (вербальных) установок воспользуйтесь прил. 3: Методика диагностики коммуникативной установки (В.В. Бойко).

## **2.3. Понятие невербальной коммуникации. Невербальные каналы коммуникации**

### ***Понятие, особенности и функции невербальной коммуникации***

*Невербальная коммуникация* – это коммуникация без использования слов, т.е. без речевых и языковых средств, представленных в прямой или какой-либо знаковой форме. Инструментом общения является тело человека, обладающее широким диапазоном средств и способов передачи информации.

Невербальная коммуникация может быть осознанной и неосознанной. Большинство людей, как правило, не осознают или мало осознают свое невербальное поведение. Однако, как показывают социально-психологические исследования, невербальный коммуникативный канал по сравнению с вербальным несет **большую** информационную нагрузку: при помощи языка тела люди передают от 60 до 70 % всей информации в процессе общения. Именно поэтому невербальное общение является важным компонентом процесса общения.

При анализе невербальной коммуникации используются понятия «знак» и «сигнал». Знак – это элемент поведения, внешности, движений индивида, который несет в себе информацию, воспринимаемую реципиентом независимо от воли и намерений коммуникатора. Сигнал – это знак, который коммуникатор использует осознанно с целью передать какую-то определенную информацию реципиенту.

Если быть внимательным наблюдателем, то благодаря невербальной коммуникации можно получить достаточно много информации<sup>1</sup> (рис. 20).



Рис. 20. Информация, получаемая в ходе невербальной коммуникации

*Информация о личности коммуникатора.* Она включает сведения:

- о темпераменте партнера;
- его эмоциональном состоянии в данной ситуации;
- его личностных особенностях (общительности, застенчивости,

<sup>1</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорыша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

агрессивности, эмпатии и т.п.);

- его коммуникативной компетентности;
- социальном статусе;
- его принадлежности к определенной группе или субкультуре.

*Информация об отношении участников коммуникации друг к другу.* Она включает сведения:

- об уровне общения (социальная и эмоциональная близость или отдаленность);
- характере или типе отношений (доминирование/зависимость, расположение/нерасположение);
- динамике взаимоотношений (стремление поддерживать общение, прекратить его и т.д.).

*Информация об отношении участников коммуникации к самой ситуации общения.* Она включает сведения о включенности в данную ситуацию (комфортность, спокойствие, интерес) или стремлении выйти из нее.

Невербальная и вербальная коммуникация находятся в сложном взаимодействии. Выделяют несколько *функций*, которые невербальные сообщения выполняют при взаимодействии с вербальными<sup>1</sup> (рис. 21).

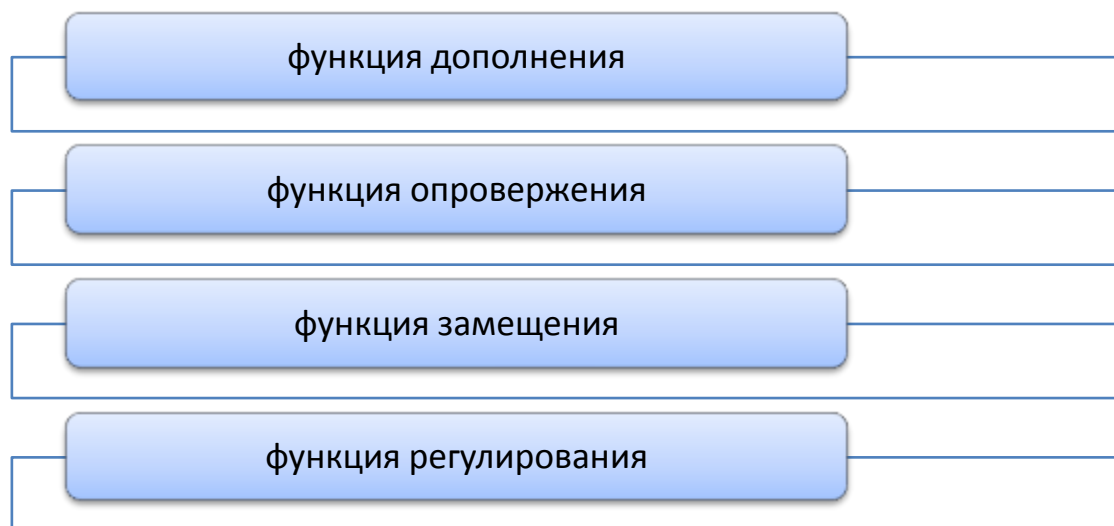


Рис. 21. Функции невербальной коммуникации при взаимодействии с вербальной

*Функция дополнения* означает, что невербальные сообщения делают речь более выразительной, уточняют и проясняют ее содержание (так, привлечь внимание слушателя можно повышая громкость голоса, делая перед словами

<sup>1</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорьша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.



паузы или жестикулируя определенным образом).

Функция *опровержения* вербальных сообщений означает, что невербальное сообщение противоречит вербальному (например, партнер утверждает, что заинтересован в разговоре с вами, но при этом не поддерживает контакт глаз, использует «закрытые» позы и т.п.).

Функция *замещения* вербальных сообщений означает использование невербального сообщения вместо вербального (во время дискуссии ведущий может без слов, с помощью взгляда или поощряющего жеста предложить кому-то из участников выступить).

Функция *регулирования* разговора предполагает использование невербальных знаков для координации взаимодействия между людьми (прикосновение к кому-то, выражающее желание о чем-то спросить; одобрительный или неодобрительный кивок головой в адрес выступающего).

### ***Основные каналы невербальной коммуникации***

Невербальная коммуникация осуществляется с участием разных сенсорных систем: зрения, слуха, кожно-тактильного чувства, вкуса, обоняния. С учетом полисенсорной природы невербальной коммуникации выделяют (В.А Лабунская, В. Н. Куницына) различные ее виды или как говорят – каналы невербальной коммуникации (рис. 22).

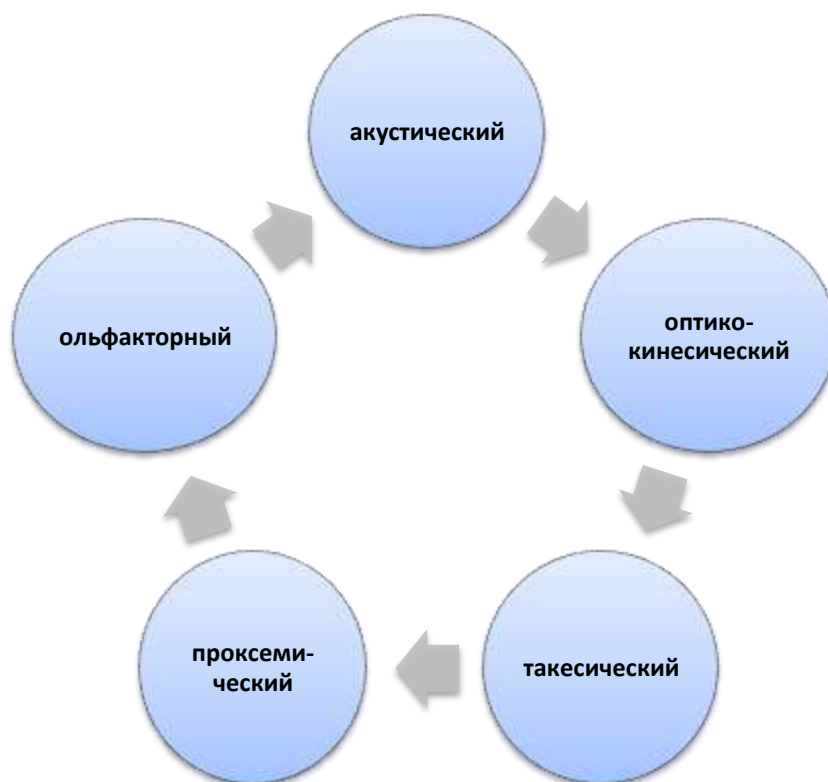


Рис. 22. Каналы невербальной коммуникации



1. *Акустический канал* – включает звуковое оформление речи (это не сами слова, а то, как они произносятся человеком) (вздохи, паузы, смех, а также темп, тембр, громкость и т.п.).

2. *Опико-кинестический канал* – включает выразительные движения тела человека (контакт глаз, мимика, жесты, позы, походка).

3. *Проксемический канал* – расстояние между общающимися.

4. *Тактильно-кинестический (такесический) канал* – прикосновения, которыми обмениваются партнеры в процессе общения (рукопожатия, похлопывания, поглаживания и т.п.).

5. *Ольфакторный канал* – запахи, которыми сопровождается процесс коммуникации (запах тела, запах косметики).

Каждый из представленных каналов имеет свои особенности и специфику проявления в процессе общения, что важно знать и необходимо учитывать для эффективного взаимодействия.

### ***Акустический канал невербальной информации***

Голосовые характеристики речи оказывают большое влияние на формирование образа партнеров в восприятии друг друга. Звуковое оформление речи передает информацию:

а) о том, какое значение в данной ситуации придается тому или иному слову, высказыванию (в этом помогают ударение, паузы, интонирование и т.п.);

б) о самом говорящем – его половых, возрастных особенностях, эмоциональном состоянии, отдельных личностных особенностях.



Акустический канал, являясь средством звукового оформления речи, включает в себя два компонента (подканала): экстралингвистику и просодику (рис. 23).

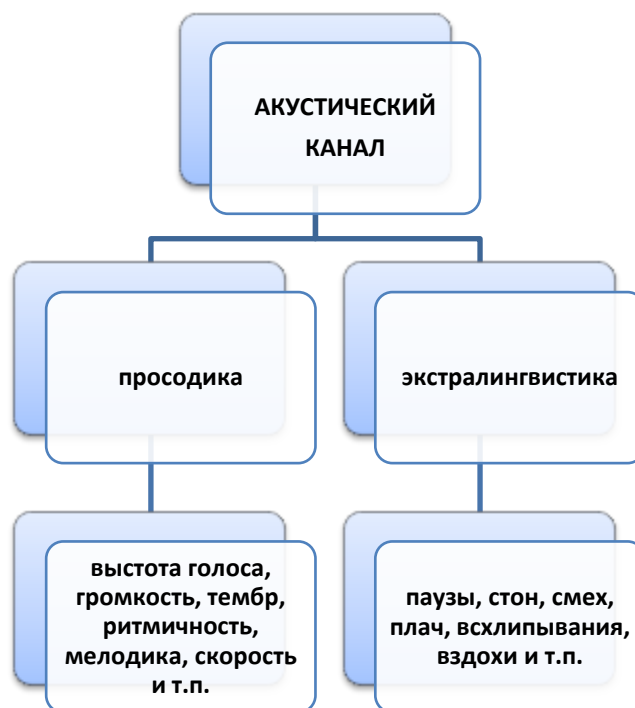


Рис. 23. Структура акустического канала

**1) Просодика** – это ритмико-интонационные характеристики речи. Опираясь на анализ силы, громкости, чистоты, тембра, продолжительности звучания голоса, можно сделать выводы не только о возрасте или гендерных особенностях своего собеседника (даже если вы его не знаете и впервые разговариваете с ним по телефону), но и о его:

- состоянии, переживаниях (например, голос может быть жалобный, подавленный, веселый, радостный, раздраженный, тревожный и т.п.),
- отношении к ситуации общения (безразличный, безучастный, вежливый, дружелюбный, благожелательный, заискивающий, мстительный и т.п.),
- личностных особенностях (авторитетный, истеричный, капризный, застенчивый, настойчивый, уверенный и т.п.).

**2) Экстралингвистика** – это включение в речь пауз, а также различного рода психофизиологических проявлений человека: плач, кашель, смех, вздох, шепот, т.е. все то, что входит в понятие «интонация». Большое значение в речи человека имеют *паузы*, которые наделяются функцией знака. Одна из функций паузы заключается в логической группировке слов. При этом длительность пауз не является стандартной и одинаковой. В результате, в зависимости от характера коммуникации выделяют:

- *молчание-внимание;*
- *молчание-невнимание;*
- *молчание-отчуждение;*



- *молчание-«охлаждение»;*
- *ритуальное молчание.*

*Интонация* представляет собой достаточно сложное явление, экспрессивность которого оценивается по целому ряду параметров:

- 1) характер движения основного тона во фразе;
- 2) уровень частотного максимума фразы;
- 3) частотный диапазон фразы;
- 4) частотные интервалы главноударного слога и завершения фразы;
- 5) длительность и максимальное значение интенсивности главного ударного слова и фразы.

Например, такое простое слово «Да» можно произнести с разной интонацией (учитывая названные критерии), что будет принципиально менять содержание речи: «ДА-а!», «Да-а-а.....», «Да-Да», «Да?» и т.п.

### ***Оптико–кинестический канал невербальной коммуникации (кинесика)***

Как отмечает В.А. Лабунская, «кинесика – это разноуровневые движения, которые зрительно воспринимаются и реализуются субъектами общения, а также выполняют в общении регулятивно-экспрессивную функцию»<sup>1</sup>. Основными элементами кинесики выступают следующие (рис. 24).

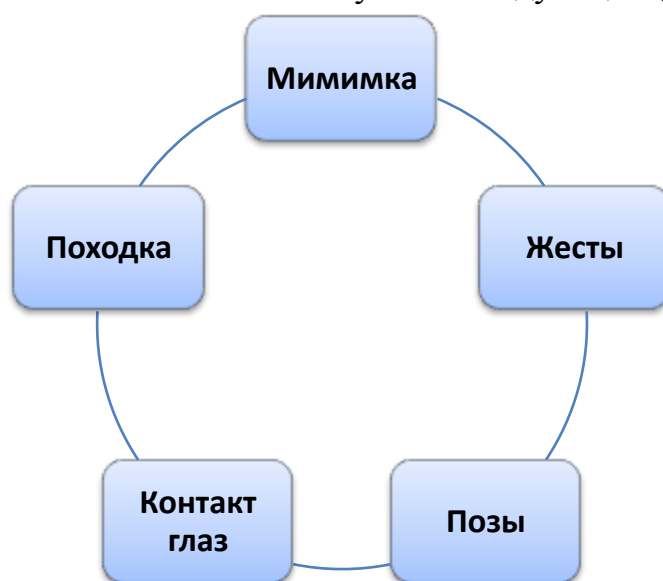


Рис. 24. Основные элементы оптико-кинестического канала

1) *Мимика* представляет собой выразительные движения мышц лица (движения мускулатуры), которые являются одной из форм проявления чувств и переживаний человека. Мимика как экспрессивное средство общения изучалась еще с середины XX столетия. П. Экман и У. Фризен на основе

<sup>1</sup> Лабунская В.А. Невербальное поведение: структура и функции // Социальная психология: Хрестоматия. Сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. М.: Аспект Пресс, 2003. С. 84-111.

анализа сокращений мышц лица, с учетом изменения тонуса отдельных частей лица (ими учитывались три зоны лица: брови – лоб; глаза – веки; носогубный треугольник – рот и подбородок), появления специфических морщин, составили таблицы признаков отдельных эмоциональных состояний человека.

Соответственно, сокращение лицевых мышц изменяет выражение лица и свидетельствует об эмоциональных состояниях человека. На сегодняшний день в психологической и психофизиологической литературе описано более 20000 выражений лица.

Нужно отметить, что точность восприятия экспрессии



лица гораздо выше в тех случаях, когда воспринимается целостный образ лица (об этом писал еще П. Экман). Другими словами, если нам доступно только восприятие нижней части лица партнера или только верхней – мы не сможем точно распознать чувства и эмоции собеседника.

2) *Контакт глаз* – один из важнейших элементов оптико-кинестического канала, который играет большую роль в социальном поведении. Для того чтобы описать характер зрительного контакта, используют специальные критерии (характеристики) (табл. 1).

Таблица 1

Критерии/характеристики зрительного контакта

№	Критерии/характеристики контакта глаз	Содержательные особенности контакта глаз (виды взгляда)
1	Модальность взгляда	Блеск – тусклость; теплота – холодность; открытость – непроницаемость (искристые глаза, потухший взгляд и т.д.)
2	Продолжительность взгляда	Беглый, быстрый, неторопливый, длинный, короткий, долгий
3	Сосредоточенность	Концентрированность, рассеянность, поверхностность, глубина
4	Подвижность взгляда	Мгновенный, мимолетный, динамичный, статичный
5	Направленность	Прямо, косо, исподлобья, искоса
6	Эмоциональность взгляда	Радостный взгляд, удивленный, испуганный, страдающий, внимательный, презрительный, восхищенный

№	Критерии/характеристики контакта глаз	Содержательные особенности контакта глаз (виды взгляда)
7	Взгляд как отражение отношения к партнеру	Дружеский – враждебный (агрессивный); искренний – неискренний; доверчивый – недоверчивый; уверенный – неуверенный; покорный – доминантный; ласковый – грубый; отталкивающий – притягивающий
8	Экспрессивный стиль взгляда (данный критерий отражает опыт житейской психологии)	«Стрелять глазами», «строить глазки», «играть глазами», «мерить взглядом с головы до ног», «взглянуть свысока», «смотреть краем глаза», «ловить взгляд», «манить взглядом», «проводить взглядом»

Нужно подчеркнуть, что оптимальная длительность и частота контакта глаз обусловлены социально-культурными нормами общества и соответственно, могут различаться в зависимости от этнической принадлежности человека, вида общения, ситуации и т.п.

3) *Поза* – это положение человеческого тела в пространстве ситуации общения. Поза является сложным экспрессивным образованием, состоящим из движений различных частей тела, их сочетания и интенсивности выраженности. В психологической литературе, посвященной невербальной коммуникации описано около 1000 различных устойчивых положений, которые способно принять человеческое тело. Одной из сложных проблем является проблема классификации поз. Тем не менее (как и в случае с контактом глаз) можно выделить несколько критериев, на основе которых можно классифицировать позы человека и дать их содержательную характеристику (табл. 2).

Таблица 2

Критерии классификации поз человека в общении

№	Критерии классификации поз человека	Содержательные особенности (виды поз)
1	Этапы общения	Позы вступления и выхода из контакта; включение или исключение из ситуации
2	Виды отношений и взаимоотношений	Позы симпатии – антипатии; подчинения – доминирования; включенности – отчужденности
3	Психофизиологические состояния	Поза наряженная – расслабленная, активная – пассивная
4	Соответствие поз партнеров в общении	Поза гармоничная – дисгармоничная

№	Критерии классификации поз человека	Содержательные особенности (виды поз)
5	Направленность	Позы: от «лицом к лицу» до «спина к спине»
6	Соответствие позы другим элементам экспрессии	Позы синхронные – несинхронные

Наиболее часто для характеристики ситуации общения и отношения собеседников друг к другу используют три критерия описания поз:

1) Открытость/закрытость позы. Это положение указывает на степень готовности человека к общению, его доверие партнеру.

#### Открытая поза



#### Закрытая поза

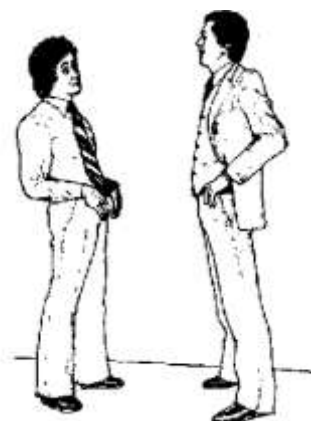


2) Позы доминирования/подчинения. Они указывают на статус человека и его уверенность в себе.

#### Поза доминирования



#### Поза доминирования/подчинения в общении



3) Позы гармоничные (синхронизированы, открыты, свободны)/дисгармоничные. Они отражают степень включенности партнеров в

общение и их взаимопонимание.

### Поза гармонии и равенства партнеров



Позы могут выполнять различные функции в процессе коммуникации: делить поток речи на содержательные единицы, выражать состояние, отношение человека к ситуации и партнеру, отражать статус собеседника, регулировать межличностные отношения.

4) *Походка* – привычный способ и стиль ходьбы. Основными элементами походки являются (рис. 25):

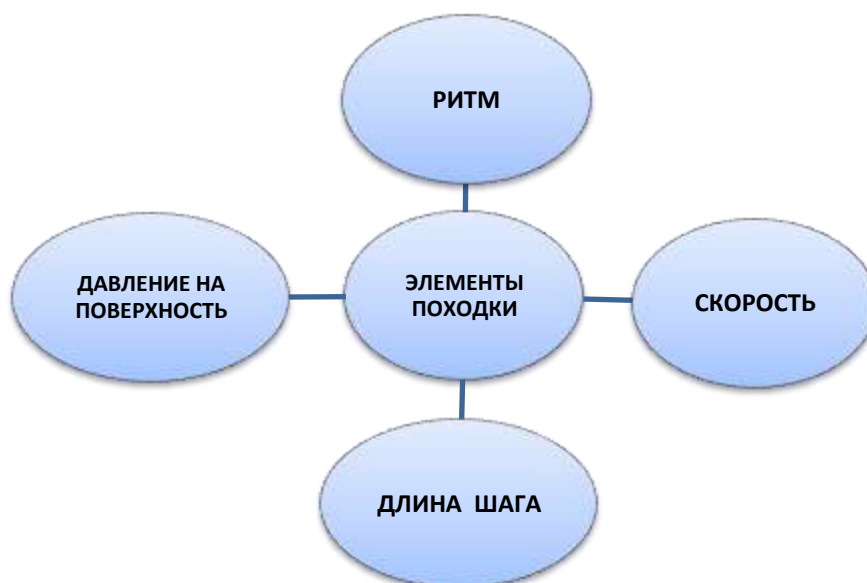


Рис. 25. Основные элементы походки

Помимо основных, выделяют особенные признаки походки: *положение носков ног, движение рук, плеч, положение головы.* Соответственно, исходя из общих и индивидуальных характеристик походки, можно выделить множество видов походки: *бесшумная, грациозная, легкая, парящая, плывущая, порывистая, танцующая, упругая, устойчивая, элегантная, энергичная* и т.д.



Для описания походки используют также ряд критериев (табл. 3).

Таблица 3

Походка и ее критерии

№	Критерии описания походки	Виды походки
1	Возраст человека	Походка малыша, подростка, юношеская и старческая походка
2	Пол человека	Походка мужская и женская
3	Профессия человека	Походка моряка, топ-модели, балерины, «воровская» походка
4	Статус человека	Походка «начальника», «хозяйственная» походка, «поступь богини»
5	Психофизиологическое состояние	Походка быстрая, медленная, неторопливая, сильная, уставшая
6	Личностные особенности	Походка уверенная, виноватая, властная, вкрадчивая, гордая, ленивая, печальная, смиренная, трусливая, смелая

5) *Жесты* – движения рук от плеча, предплечья до кистей рук. К основным характеристикам жестов относят: *направленность, форму, интенсивность, частоту*. Опираясь на эти характеристики, жесты оценивают как быстрые – неторопливые, грациозные – неловкие, легкие, свободные, скованные, сдержанные и т.д.

Жесты классифицируются исходя из разных оснований. Например, опираясь на функциональное предназначение жестов, их классифицируют следующим образом<sup>1</sup> (рис. 26):

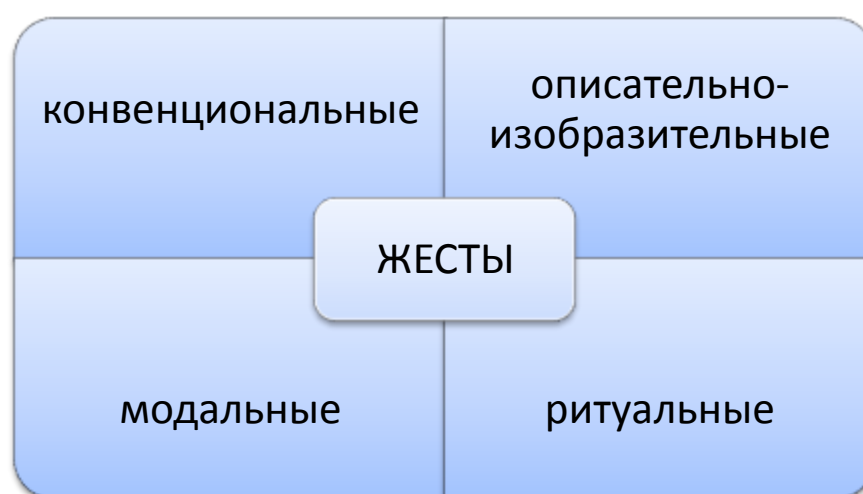


Рис. 26. Классификация жестов (В.Н. Куницына)

<sup>1</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорыша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.



- *описательно-изобразительные и выразительные* – они сопровождают речь, делая ее более яркой и экспрессивной, однако вне речевого контекста такие жесты теряют смысл;



- *конвенциональные* – эти жесты понятны без речевого контекста, имеют собственное значение и могут заменять в речи элементы языка. Это жесты приветствия и прощания, угрозы, привлечения внимания, подзывающие, приглашающие, запрещающие, оскорбительные, дразнящие;

- *модальные жесты* – они отражают эмоциональную оценку, отношение человека к ситуации и партнеру; свидетельствуют об изменении активности субъекта в процессе коммуникации. К ним относятся жесты одобрения, неудовольствия, незнания, раздумья, растерянности, разочарования, радости, восторга, удивления и т.п.;

- *ритуальные жесты* – они используются в различных ритуалах и понятны определенному кругу людей, знающих данный язык жестов. К таким жестам можно отнести воинское приветствие, приветствие сёрферов и парашютистов («Шака»), религиозные жесты и т.п.



Помимо указанных разновидностей жестов, выделяют (Дж. Доли) и такие, как *демотические жесты* (жесты-иллюстраторы, жесты-обозначения: соединение двух пальцев для обозначения ножниц или поднятый большой палец); *профессиональные жесты* (жесты биржевиков, крупье в казино, водителей и т.д.); *альтернативные жестовые языки*, (жестовый язык индейцев Северной Америки); *первичные знаковые языки* (жестовый язык глухонемых).

### ***Тактильно–кинестезический (такесический) канал невербальной информации***

Такесическая система связана с тактильной системой восприятия, проявляется в физическом контакте и расположении тела в пространстве и включает различные прикосновения – рукопожатия, поцелуи, объятия, поглаживания, похлопывания и т.д.

Использование в общении разнообразных прикосновений зависит от множества факторов (рис. 27).



Рис. 27. Факторы, влияющие на такесику

1. *Отношение людей друг к другу.* Чем более близкие и доверительные отношения между партнерами, тем чаще они будут сопровождаться прикосновениями (объятия, похлопывания, поцелуи и т.п.). При этом прикосновения являются и показателями различных отношений: например объятия при эмоциональной поддержке или пощечина при отвержении партнера.

2. *Культурные особенности партнеров.* Представители разных этнических групп, разных регионов в различной степени интенсивности используют такесическую систему в коммуникации. Так, например, в Японии не принято прикасаться к партнеру в процессе общения (считается, что касаться собеседника может человек только при полной потере самоконтроля, либо для выражения агрессивных намерений). А представители Южной Европы (Италии) и латиноамериканцы касаются друг друга в процессе общения очень часто, что является выражением дружеских, приятельских отношений.

3. *Антропологические особенности (пол, возраст).* В процессе общения женщины чаще, чем мужчины используют такесику. А дети чаще прикасаются к собеседнику в разговоре, чем взрослые.

4. *Вид взаимодействия.* В деловом общении не приняты прикосновения, кроме рукопожатий, а в личностном допустимы самые разнообразные прикосновения.

5. *Степень знакомства, родства.* Чем ближе степень родства и знакомства, тем в большей степени в общении используются прикосновения. Близкие родственники чаще используют интимно-личностные прикосновения (поцелуи, объятия).

6. *Социальный статус.* Прикосновения к человеку, обладающему более высоким социальным статусом, попытки похлопать его по плечу не просто приводят к затруднениям в общении, а свидетельствуют о низком уровне социального интеллекта.

Классификация прикосновений может быть различна. Например, исходя из социокультурного происхождения прикосновения делятся:

- 1) на прикосновения, имеющие врожденную базу и распространенные во всем мире (прижаться; схватить другого человека, испугавшись чего-нибудь);
- 2) прикосновения, используемые только представителями определенной культуры (тереться носами, приветствуя друг друга);
- 3) социально-нормированные прикосновения (объятия);
- 4) прикосновения, принятые в различных культурах, принадлежащих к одному культурному ареалу (рукопожатия).

Но чаще, при выделении видов прикосновений используется классификация, основанная на их функциональном предназначении<sup>1</sup> (рис. 28).

Профессиональные	Ритуальные	Дружеские	Интимно-личностные
<ul style="list-style-type: none"> <li>•массажист, делающий массаж</li> <li>• врач, осматривающий пациента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Рукопожатия</li> <li>•дипломатические поцелуи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Похлопывания</li> <li>•Объятия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Объятия</li> <li>•Поцелуи</li> </ul>

Рис. 28. Виды прикосновений

### *Проксемический канал невербальной информации*

*Проксемика* (пространственная психология) – канал невербальной коммуникации анализирующий закономерности пространственной организации общения: дистанцию между людьми, ориентацию партнеров относительно друг друга и влияние территории (термин введен Э. Холлом).



Э. Холл выделил четыре типа расстояния (зоны) для общения, каждый из которых подразумевает определенные отношения близости (рис. 29).

<sup>1</sup> Куницына В. Н., Казаринова Н. В., Погольша В. М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

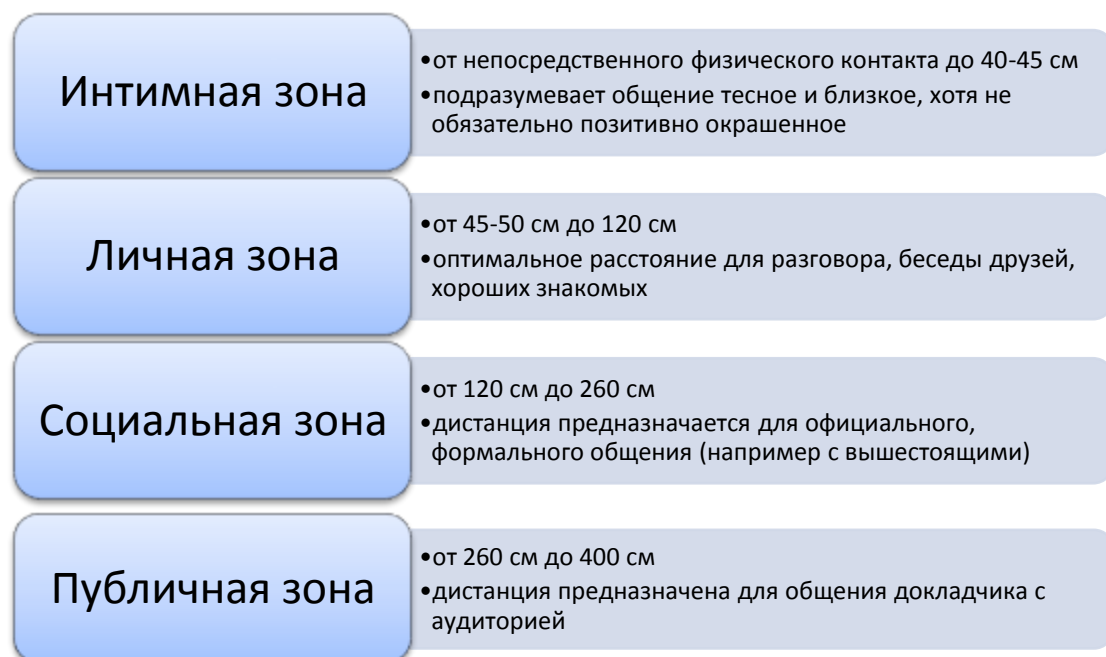


Рис. 29. Классификация дистанции в общении

Кроме расстояния в процессе коммуникации и взаимодействия имеет значение пространственное расположение партнеров или ориентация. Традиционной в общении считается ориентация «лицом к лицу», хотя при этом расположение друг напротив друга (особенно когда есть какое-либо препятствие, например, стол) может приводить к конфронтации и барьерам в общении. Наиболее нейтральным для коммуникации является взаимное расположение партнеров под углом ( $35^{\circ}$ – $45^{\circ}$ ).

Выделяют разнообразные факторы установления дистанции в общении:

- пол – так, например, женщины выстраивают более близкую дистанцию со своими партнерами по коммуникации, чем мужчины;
- возраст – дети и подростки (а также люди пожилого возраста) общаются со своими собеседниками на более близкой дистанции, чем молодежь и люди среднего возраста;
- степень знакомства партнеров – чем ближе знакомы люди, тем меньше между ними дистанция;
- степень родства общающихся – очевидно, что близкие родственники выстраивают минимальную дистанцию в общении;
- степень доверия между партнерами – чем выше доверие партнеров/собеседников друг к другу, тем ближе между ними расстояние;
- уровень тревожности – этот фактор приводит к увеличению расстояния между партнерами: чем выше тревожность, тем больше дистанция;
- социальный престиж/статус – люди, имеющие высокий социальный

статус стремятся подчеркнуть его, увеличивая дистанцию в общении с партнерами;

- национальные и социокультурные признаки – есть национальности и страны, в которых принято общаться на большем расстоянии с партнером (например, дистанция в США больше, чем в любой европейской стране типа Дании, Швейцарии, Франции и т.п.);

- характер взаимоотношений – отношения сотрудничества и взаимодействия способствуют уменьшению дистанции между партнерами;

- экстравертированность/интравертированность – экстраверты становятся к собеседнику ближе, чем интроверты, так как в большей степени ориентированы на общение и развитие социальных контактов;

- плотность населения данной местности – чем выше плотность, тем меньше дистанция: в мегаполисах проксемическая дистанция меньше, чем в сельской местности.

Для анализа проксемики важно учитывать и особенности территории, на которой осуществляется коммуникация. Типы территорий могут быть классифицированы по трем основным критериям (рис. 30).



Рис. 30. Классификация и типы территорий

### ***Ольфакторный канал невербальной информации***

*Ольфакторная система* предполагает анализ характера и интенсивности запахов – естественных и искусственных.

Влияние запахов на человеческую коммуникацию остается пока малоизученным. Однако межличностное общение людей нельзя рассматривать

как происходящее при отсутствии запахов. Запахи обладают способностью не только усиливать или ослаблять вербальное воздействие, они могут определять намерения собеседников продолжать или прекратить коммуникацию.

*Вопросы для собеседования*

- 1) *Что такое невербальная коммуникация?*
- 2) *Какие функции невербальная коммуникация выполняет во взаимодействии с вербальной?*
- 3) *Перечислите основные каналы невербальной информации.*
- 4) *Дайте краткую характеристику акустического канала.*
- 5) *Опишите оптико-кинестический канал. Какие элементы анализа он включает?*
- 6) *Что такое такесика? Какие виды прикосновений вы знаете?*
- 7) *Проксемика как пространственная психология – какие переменные коммуникации анализирует?*
- 8) *Какие факторы влияют на проксемическую дистанцию?*
- 9) *Ольфакторный канал – что это?*

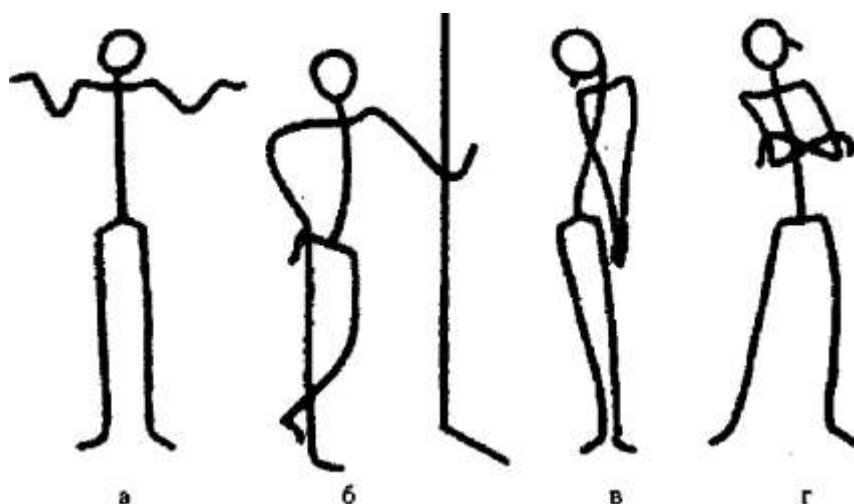
### ☺ **Психологический практикум**

1. Для выявления своей невербальной компетентности воспользуйтесь прил. 4: опросник «Определение уровня перцептивно-невербальной компетентности» (Г.Я. Розен).

2. Сравните столбцы в таблице и подберите правильное сочетание представленных терминов и определений друг к другу.

Термин	Определение
1. Кинесика –	1. Система вокализации речи (тон, темп, громкость голоса, тембр, интонация)
2. Просодика –	2. Средства общения (рукопожатие, объятия, поцелуи)
3. Экстралингвистика –	3. Ориентация партнеров в момент общения и дистанция между ними
4. Такестика –	4. Это выразительные движения в общении: мимика, поза, жесты, взгляд
5. Проксемика –	5. Эмоциональное звуковое сопровождение речи (смех, плач, вздох, покашливание)

3. Определите состояние человека на картинке. Результаты занесите в таблицу, проставив соответствующую букву в строчке состояния.



Состояние	Буква фигуры на рисунке
Высокомерие, пренебрежение, самоуверенность	
Растерянность, непонимание, сомнение	
Ожидание, неуверенность	
Смущение, застенчивость	

## 2.4. Общение как интеракция: взаимодействие партнеров

### *Понятие и структура взаимодействия*

*Интерактивная сторона общения* – отражает те компоненты общения, которые связаны с взаимодействием людей, с организацией их совместной деятельности.

Можно сказать, что в процессе общения происходит не только обмен информацией (реализуется коммуникативная сторона), но и обмен действиями, способствующий взаимодействию партнеров, что вызывает изменения их поведения, отношений, установок.

В социальной психологии представлено несколько подходов к описанию структуры взаимодействия. Так, для описания структуры взаимодействия Я. Щепаньский использует этапы его развития<sup>1</sup>. Центральным понятием в его подходе становится понятие социальной связи. Соответственно структура социального взаимодействия предполагает последовательную смену этапов развития социальной связи (рис. 31).

<sup>1</sup> Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений. М.: Аспект Пресс, 2001. 384 с.



Рис. 31. Структура взаимодействия (Я. Щепаньский)

Достаточно известным в психологии стало описание структуры взаимодействия с позиции транзактного анализа (Э. Берн). В данном подходе структура взаимодействия рассматривается через регулирование позиций участников интеракции, а также с учетом характера ситуаций и стиля взаимодействия. С точки зрения транзактного анализа каждый участник взаимодействия может занимать одну из трех позиций: Родитель, Взрослый, Ребенок (рис. 32).

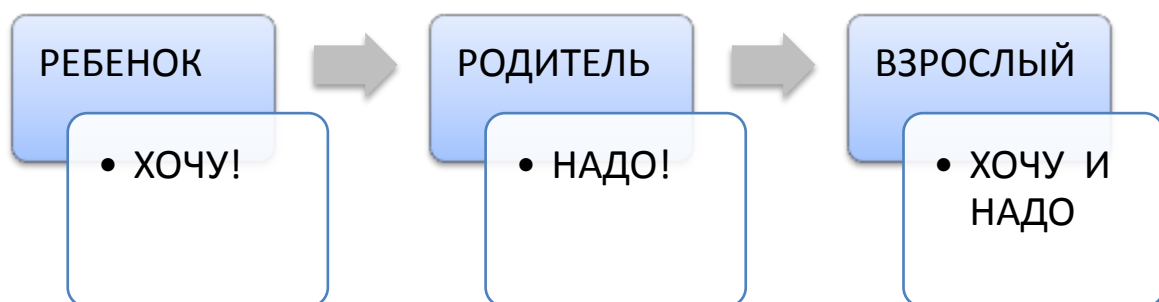


Рис. 32. Позиции в структуре взаимодействия (Э. Берн)

Эти позиции не связаны с соответствующей социальной ролью, а отражают только характер взаимодействия в общении. Соответственно, взаимодействие эффективно в тех случаях, когда транзакции совпадают (например, если партнер обращается к другому как Взрослый и тот отвечает с



такой же позиции).

### ***Ситуации и стратегии взаимодействия***

В зависимости от степени личной вовлеченности в ситуацию общения можно выделить три ситуации взаимодействия (рис. 33).

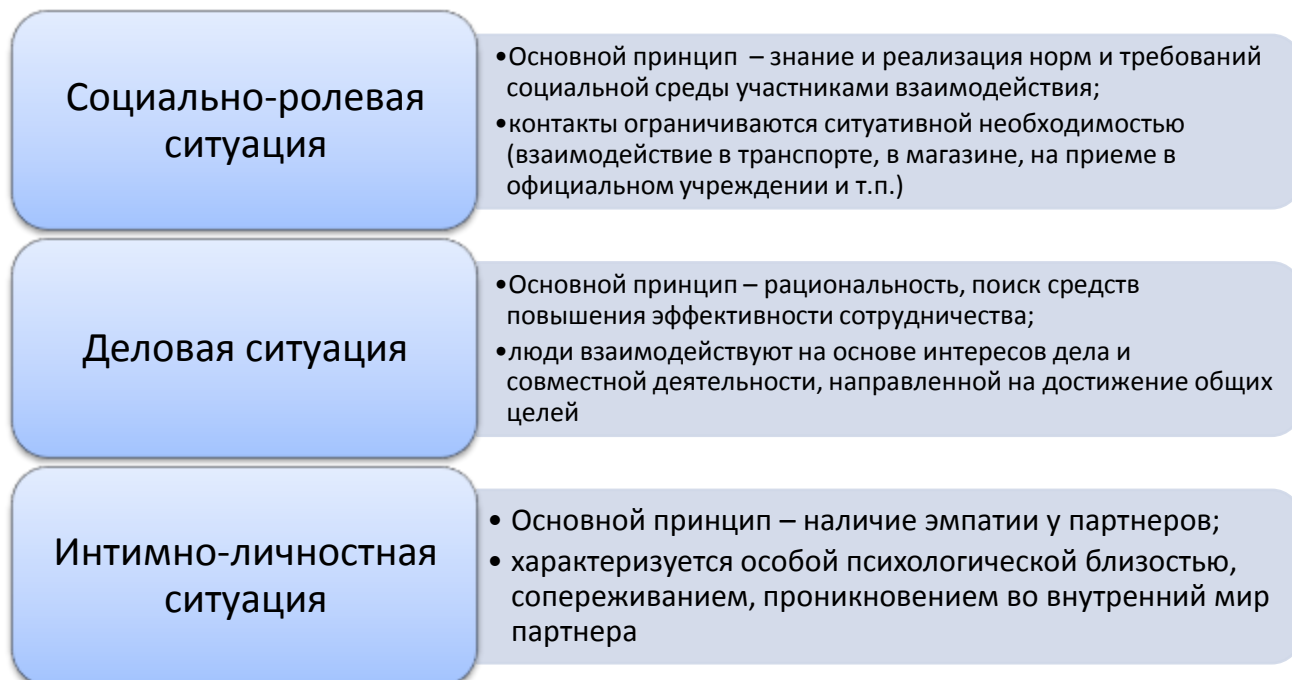


Рис. 33. Виды ситуаций взаимодействия

Любая ситуация взаимодействия включает следующие обязательные элементы, по которым она распознается<sup>1</sup>:

- 1) роли участников взаимодействия, т.е. нормативные предписания того, как человек должен вести себя, если он занял определенную позицию;
- 2) набор и порядок действий;
- 3) правила и нормы, регулирующие взаимодействие и характер отношений участников социальной ситуации.

Соответственно, каждая ситуация обуславливает определенный стиль поведения участников, определенную стратегию взаимодействия. Для обозначения стилей и стратегий взаимодействия используется множество классификаций. Рассмотрим самые распространенные из них.

1. По стилю действий, совершаемых участниками, стратегия взаимодействия может быть:

- ритуальной;
- манипулятивной;

<sup>1</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорыша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

- гуманистической.

2. По результативной направленности взаимодействия различают стратегии *кооперации* и *конкуренции*.



Рис. 34. Стратегии кооперации и конкуренции

3. Существует и более развернутая классификация стратегий взаимодействия. Предложена эта классификация К. Томасом для обозначения стилей выхода из конфликтной ситуации, однако данные типы взаимодействия отражают те стратегии, которыми субъекты зачастую пользуются в ситуации взаимодействия (и не всегда только для преодоления конфликта):

- сотрудничество – направленно на полное удовлетворение участниками взаимодействия своих потребностей;
- противодействие, предполагающее ориентацию на свои цели без учета целей партнеров по общению (индивидуализм);
- компромисс – заключается в частном достижении целей партнеров ради относительного равенства;
- уступчивость, предполагающая уступку, «жертву» своих интересов для достижения целей партнера;
- избегание – представляет собой уход от контакта, потерю собственных целей для исключения выигрыша партнера.

Для того чтобы правильно оценить стиль, стратегию взаимодействия в общении используют пять основных критериев (рис. 35):

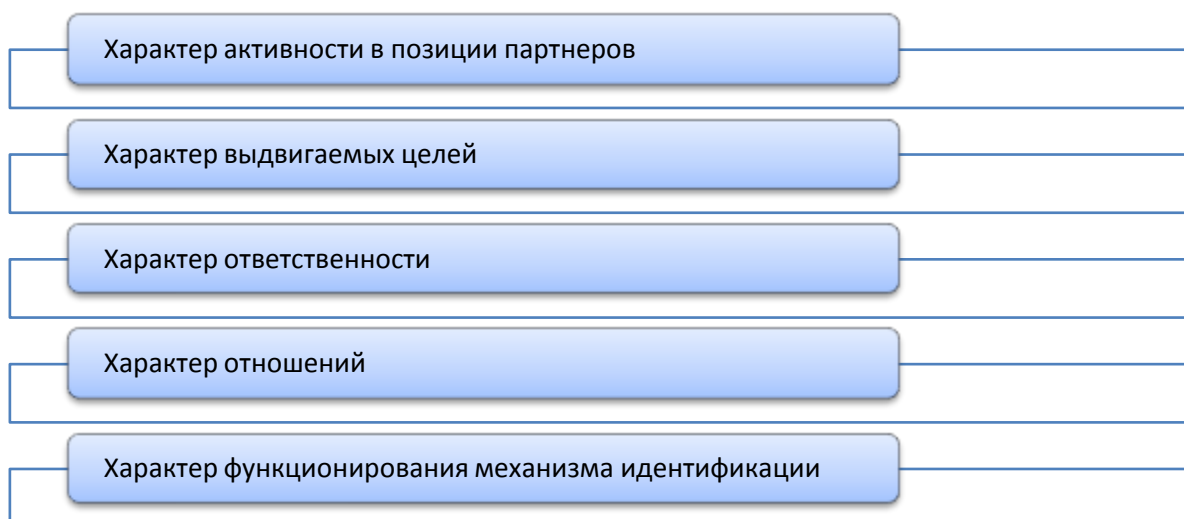


Рис. 35. Критерии оценки стратегии взаимодействия

*Вопросы для собеседования*

- 1) *Что такое интеракция в общении?*
- 2) *Назовите подходы к определению структуры взаимодействия.*
- 3) *Какие бывают ситуации взаимодействия?*
- 4) *Перечислите стратегии взаимодействия, исходя из разных оснований.*
- 5) *Какие критерии используют для того, чтобы оценить преобладание стратегии взаимодействия в общении?*

☺ **Психологический практикум**

Для выявления своих стратегий взаимодействия (в том числе, используемых для преодоления конфликта) воспользуйтесь прил. 5: Тест стратегий поведения (К. Томас).

## **2.5. Общение как перцепция: восприятие и понимание в общении**

### ***Понятие социальной перцепции***

*Социальная перцепция* предполагает процесс восприятия и понимания социальной действительности и человека человеком в общении. В ходе перцепции человек оценивает и анализирует внешний облик, психологические особенности, поведение собеседника, в результате чего у него складывается определенное отношение к наблюдаемому и формируются представления о возможном его поведении.

К особенностям социальной перцепции относят (рис. 36.):



Рис. 36. Особенности социальной перцепции

*Факторы и механизмы взаимопонимания в процессе общения*



Рис. 37. Факторы, обуславливающие восприятие и понимание партнеров

На точность, глубину, объективность, всесторонность восприятия и понимания субъектами своих партнеров по общению оказывают влияние антропологические, индивидуально-типологические, личностные, социально-психологические особенности субъекта социальной перцепции (рис. 37)<sup>1</sup>.

Очевидно, что в процесс восприятия и понимания включены как минимум два человека, каждый из которых является активным участником общения. Соответственно, каждый из участников общения должен принимать во внимание не только свои собственные интересы, потребности, мотивы, социальные установки, но и потребности, интересы, установки своего партнера. Для того чтобы понять собеседника, правильно оценить его интересы и мотивы, используются специфические механизмы социального восприятия и познания. Данные механизмы опираются на когнитивные (познавательные) и аффективные (эмоциональные) процессы (Бодалев А.А., 1995). От того, насколько субъект чувствителен к своему и чужому внутреннему миру, зависит успешность работы этих механизмов<sup>2</sup> (рис. 38).

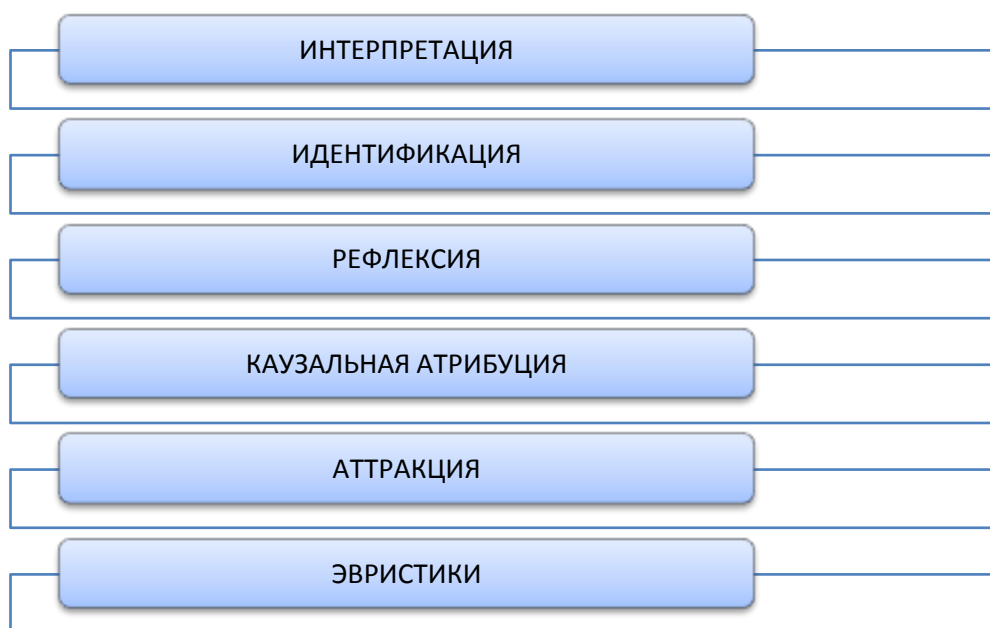


Рис. 38. Механизмы межличностного восприятия и познания

**1. Интерпретация** (соотнесение, отождествление) своего личностного опыта познания людей с воспринимаемым человеком. Этот механизм функционирует как осознанно, так и бессознательно. Для понимания своего партнера человек опирается на предшествующий опыт, полученный в предыдущих процессах общения, в познании других: чем больше сходства

<sup>1</sup> Крысько В.Г. Социальная психология: курс лекций. 3-е изд. М.: Омега-Л, 2006. 352 с.

<sup>2</sup> Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений. М.: Аспект Пресс, 2001. 384 с.; Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

между воспринимающим и воспринимаемым, тем легче и быстрее данный механизм срабатывает.

**2. Идентификация** – процесс познания посредством сравнения, сопоставления, отождествления себя, своих характеристик с партнером (например, предположение о внутреннем состоянии партнера строится на основе попытки поставить себя на его место). Очень близким по содержанию к идентификации явлением является эмпатия. Эмпатия понимается как сочувствие, сопереживание человека человеку путем попытки поставить себя на его место.



**3. Рефлексия** – это осознание субъектом того, как он воспринимается партнером по общению. Рефлексию называют процессом зеркального отражения: «что я думаю, что обо мне думает мой партнер».

**4. Каузальная атрибуция** (*приписывание причин*). Механизм приписывания причин начинает функционировать тогда, когда у человека недостаточно информации для понимания причин поведения партнера по общению. Это достаточно сложный перцептивный механизм, который предполагает приписывание воспринимаемому партнеру определенных мотивов и причин, объясняющих его поступки и другие особенности.

Существует несколько теорий каузальной атрибуции, в которых представлены попытки объяснить принцип действия данного механизма. Одной из распространенных является теория Г. Келли. Опираясь на такие критерии, как согласованность, стабильность, отличие (рис. 39), Г. Келли выделяет несколько видов атрибуции (рис. 40).

Согласованность	•насколько согласуется действие человека с поведением других людей, какова степень уникальности поступка
Стабильность	•всегда ли человек ведет себя сходным образом или только в данном случае
Отличие	•уникальность действия человека по отношению к данному конкретному объекту (ведет ли он себя подобным образом в других, сходных с этой ситуациях)

Рис. 39. Критерии оценки поведения партнера (Г. Келли)

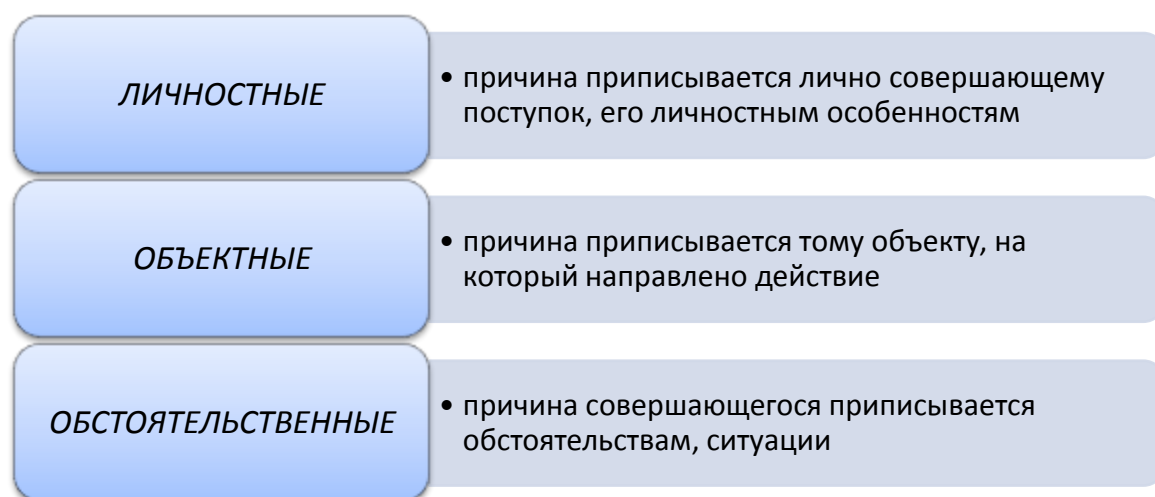


Рис. 40. Виды атрибуции (Г. Келли)

Нужно отметить, что каузальная атрибуция может сопровождаться разнообразными искажениями, известными как ошибки атрибуции, самые распространенные из них следующие (табл. 4):

Таблица 4

#### Ошибки атрибуции

Виды ошибок атрибуции	Характеристика ошибки атрибуции	Пример
Фундаментальная ошибка атрибуции	Состоит в том, что объяснения действующего лица и наблюдателя расходятся: наблюдатель склонен к использованию личностной атрибуции, действующее лицо к ситуативной атрибуции	Если спортсмен проиграет престижные соревнования, то его тренер (наблюдатель) увидит причину в слабых способностях спортсмена, в его недобросовестности, безответственности и т.д. Спортсмен (действующее лицо) объяснит этот факт неудачной погодой, физическим самочувствием в данный момент и т.п.
Недооценка информационной ценности неслучившегося	Проявляется в том, что в своих оценках наблюдатель опирается, прежде всего, на анализ того, что человек (действующее лицо) совершил, не учитывая при этом того, <i>чего он не делал</i>	Руководитель обратит внимание на поздний приход сотрудника на работу, проигнорировав отсутствие опозданий в прошлом, заметит брак в работе, не принимая в расчет качественное выполнение других поручений и т.д.

Виды ошибок атрибуции	Характеристика ошибки атрибуции	Пример
Мотивационная ошибка атрибуции	Собственный успех люди склонны приписывать своим способностям и усилиям (используя личностную атрибуцию), а провал объяснять действием обстоятельств (обстоятельствственная атрибуция)	В случае, когда студент успешно сдает сессию, он склонен объяснять причины своего поведения своей усидчивостью, своей работоспособностью, высокой мотивацией и т.п. Когда он «проваливает» сессию, он объясняет это сложными билетами на экзамене, строгим преподавателем и т.п.

**5. Межличностная аттракция** – особая форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему. Межличностная аттракция – привлекательность партнера для субъекта восприятия. Выделяют различные уровни аттракции:



- симпатия,
- дружба,
- любовь.

Соответственно, понимание партнера по взаимодействию возникает благодаря появлению симпатии к нему, дружеского или интимно-личностного отношения.

**6. Эвристики** – особые приемы образования суждений в условиях недостаточной или неопределенной информации (А. Тверски, Д. Канеман, 1974). В процессе межличностного познания человеку приходится делать выводы при отсутствии нужной информации и времени для логически выстроенного, систематизированного рассуждения, а ситуация требует быстрых решений. В этом случае используется механизм эвристик. Эвристики как умозаключения/суждения полученные индуктивным путем, (т.е. из единичных или частных суждений выводятся общие суждения) или на основе интуиции, являются в этих обстоятельствах единственно доступным методом осмысления ситуации. А. Тверски и Д. Канеман выделили два вида эвристик – представительности (репрезентативности) и доступности (рис. 41).



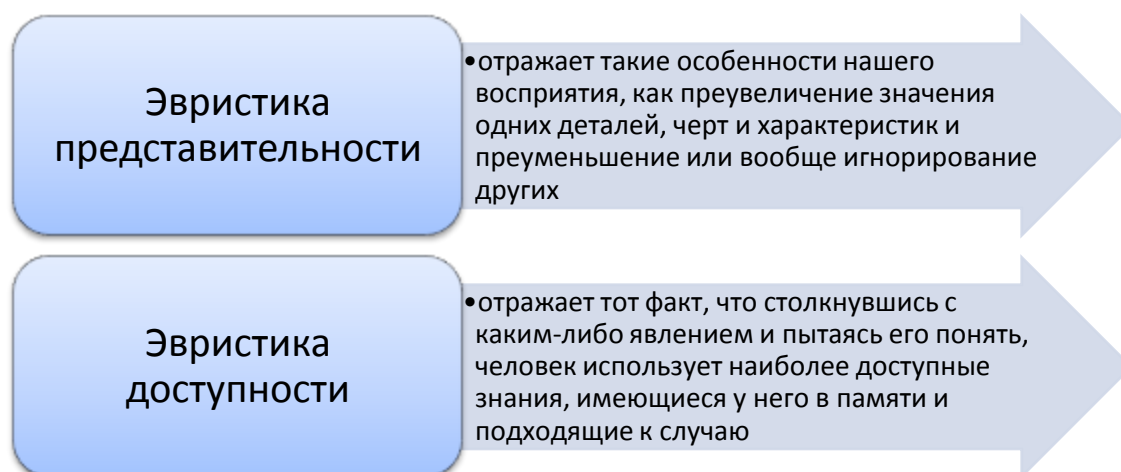


Рис. 41. Виды эвристик

***Механизмы, искажающие адекватность образа воспринимаемого (эффекты восприятия)***



Особенностью этих механизмов является то, что они ограничивают возможность объективного познания людей. К этим механизмам относятся: функционирование имплицитной структуры личности, влияние первого впечатления, проекция, стереотипизация, упрощение, идеализация и этноцентризм и т.п.<sup>1</sup>

Рассмотрим некоторые из них (табл. 5).

Таблица 5

**Механизмы, искажающие процесс понимания в общении**

№	Механизм	Содержание механизма
1	<i>Механизм функционирования имплицитной (внутренней) структуры личности</i>	Основан на эффекте ожидания; предполагает наличие у каждого человека сложившейся структуры представлений и ожиданий, связанных с наиболее значимыми для него психологическими особенностями
2	<i>Механизм первичности или новизны</i>	Первое впечатление о партнере влияет на последующее формирование его образа. При первом впечатлении фиксируются не только стабильные, но и сущностные характеристики объекта, что и обуславливает устойчивость первого впечатления

<sup>1</sup> Крысько В.Г. Социальная психология: курс лекций. 3-е изд. М.: Омега-Л, 2006. 352 с.

№	Механизм	Содержание механизма
3	<i>Механизм проекции</i>	Перенос на познаваемых людей психических особенностей субъекта восприятия. Осуществляется приписывание как положительных, так и отрицательных черт, свойств, которых в действительности у объекта (собеседника) нет
4	<i>Механизм стереотипизации (категоризации)</i>	Предполагает отнесение воспринимаемого человека к одному из известных субъекту типов людей. Каждый человек классифицирует познаваемых людей, относя их к разным категориям, на основе сходства и различия, в результате выстраивается стереотипный тип отношения, используемый в общении с определенной «категорией» людей
5	<i>Механизм упрощения</i>	Стремление иметь четкие, непротиворечивые, упорядоченные представления о воспринимаемых лицах приводит к «сглаживанию» реально существующих противоречивых психологических характеристик воспринимаемой личности
6	<i>«Галоэффект»</i> или <i>«эффект ореола»</i>	Информация, получаемая о каком-то человеке, накладывается на тот образ, который уже был создан заранее. Этот образ (существовавший ранее) играет роль «ореола», затрудняющего адекватную оценку реальных черт и особенностей объекта восприятия
7	<i>Механизм этноцентризма</i>	Информация о партнере проходит через «фильтр», связанный с этническим образом жизни. В случае принадлежности объекта и субъекта к одной и той же национальности происходит, как правило, завышение положительных особенностей воспринимаемого, а в случае принадлежности к другому этносу – занижение (реже – объективная оценка)
8	<i>Механизм снисхождения</i>	Люди, в большинстве случаев, оценивают объекты восприятия, как правило, положительно, не замечая их явных недостатков. При этом механизм проявляется не только в завышении положительных качеств, но и в преуменьшении негативных психологических характеристик

*Вопросы для собеседования*

- 1) Дайте определение социальной перцепции.
- 2) Назовите особенности социальной перцепции.

- 3) *Какие факторы оказывают влияние на процесс познания и понимания людьми в общении?*
- 4) *Какие механизмы взаимопонимания в процессе общения вы знаете?*
- 5) *Что такое каузальная атрибуция?*
- 6) *Какие ошибки атрибуции вы знаете?*
- 7) *Какие механизмы, искажающие процесс понимания в общении, вы знаете?*

### **☺ Психологический практикум**

#### *Каузальная атрибуция: собственный опыт*

Вспомните и опишите 5 ситуаций, в которых вы выступали в качестве наблюдателя. Каковы причины поведения людей в этих ситуациях?

Вспомните и опишите 5 ситуаций, в которых вы выступали в качестве действующего лица. Как вы объясняете свое поведение в них?

Теперь разделите предложенные объяснения на две группы:

1) Поведение обусловлено личностными особенностями действующего лица (чертами характера, типом темперамента, способностями, личными взглядами и убеждениями и т.д.).

2) Поведение человека определили обстоятельства, особенности ситуации, другие люди.

Обратите внимание на различия в объяснении собственного поведения и поведения других людей. Какой вариант интерпретации вы чаще использовали, когда объясняли чужое поведение? А при обосновании своих собственных действий?

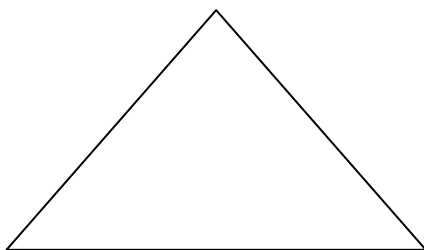
## ГЛАВА 3. ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ: БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ, ПРИНЦИПЫ, ФОРМЫ

### 3.1. Понятие делового общения. Особенности, структура и формы

#### *Понятие делового общения и его особенности*

Деловое общение – контакты, имеющие цель за пределами общения, что способствует организации и оптимизации определенного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой и т.д. (т.е. люди вступают в общение для достижения конкретной цели, связанной с организацией деятельности). Соответственно, центральным понятием и предметом делового общения становится *дело*.

#### ДЕЛО



#### Партнер 1

#### Партнер 2

Такая специфика делового общения определяется характеристиками организационной структуры, в рамках которой это общение протекает (рис. 42)<sup>1</sup>.



Рис. 42. Характеристики организационной структуры, обуславливающие деловое общение

<sup>1</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорьша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

Если рассмотреть эту схему более подробно, то нужно отметить следующее.

1. В любой организации за каждым сотрудником нормативно закреплён стандарт поведения, что определяет характер обмена сведениями между сотрудниками, который подчинен совместному решению служебной задачи. Это делает общение формальным, эмоционально-удаленным, отстраненным.

2. Отношения иерархичности предполагают в некоторой степени неравенство и подчинение сотрудников/собеседников, что зачастую приводит к снижению эффективности процесса обратной связи, передачи точной информации по звеньям иерархии.

3. Каждый сотрудник организации должен быть мотивирован на выполнение деятельности, что будет обеспечивать устойчивый характер деятельности. В свою очередь данная деятельность будет поддерживаться высокой включенностью личности в деловое общение, заинтересованностью в нем.

Исходя из описанных характеристик организационной структуры, деловое общение приобретает ряд специфических особенностей (рис. 43).

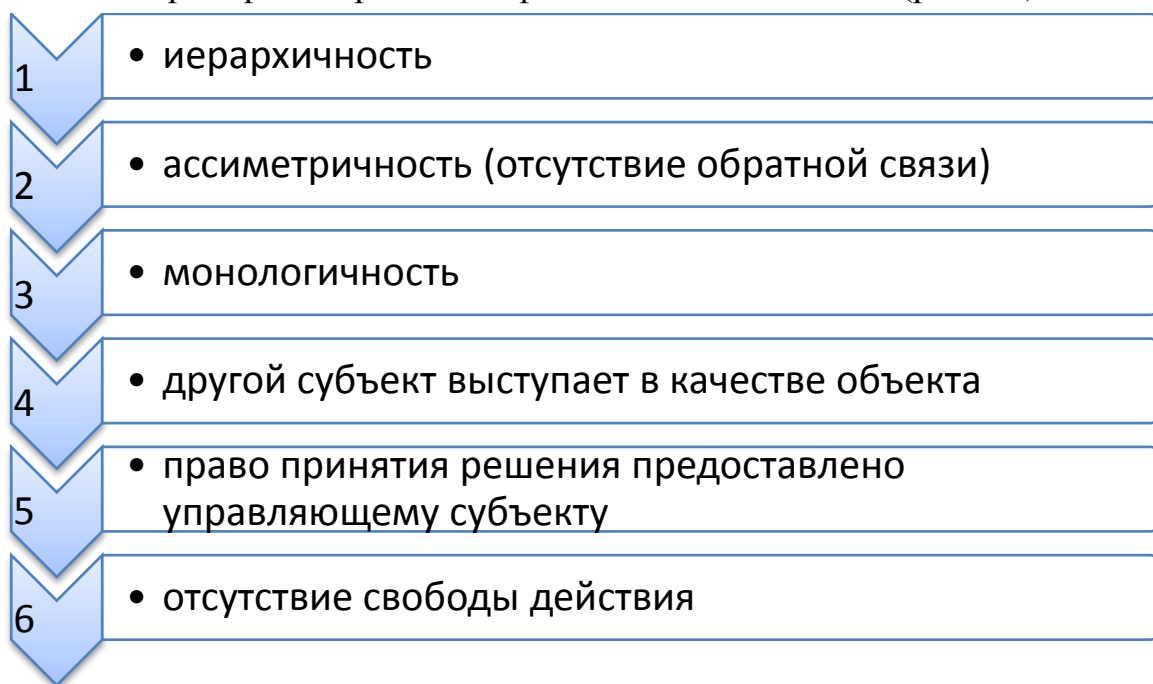


Рис. 43. Специфические особенности делового общения

Для того чтобы деловое общение протекало эффективно, важно помнить о процессах *совместимости и сработанности* с партнером<sup>1</sup> (рис. 44).

<sup>1</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорыша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

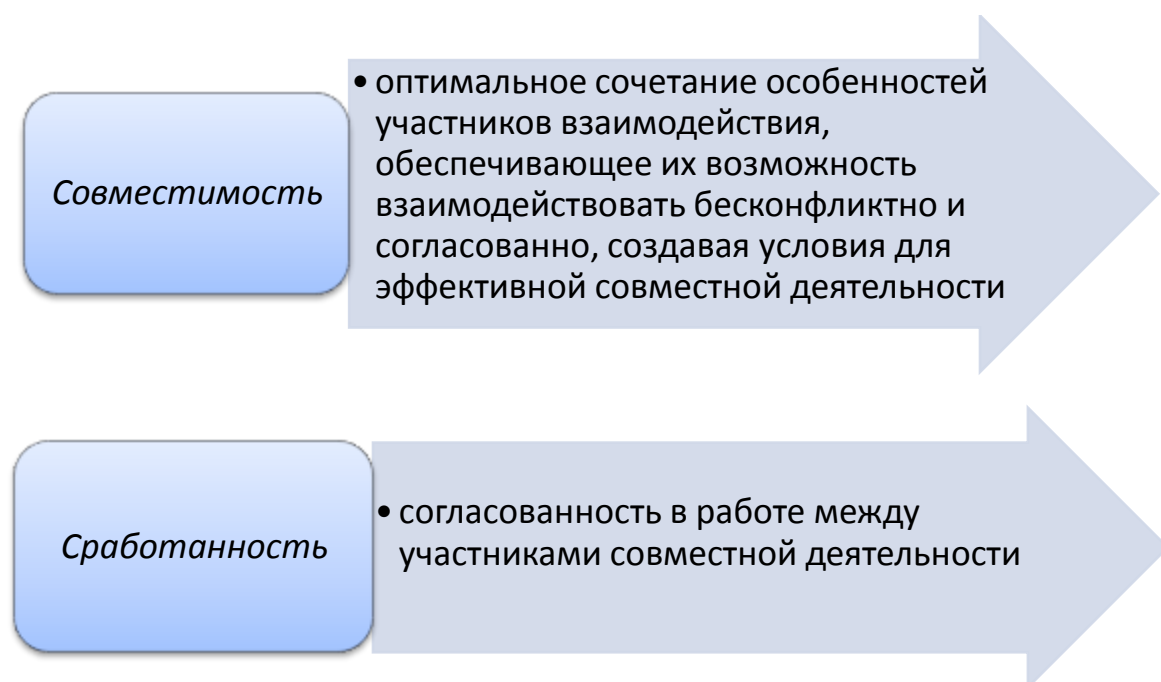


Рис. 44. Условия эффективного делового общения

Как отмечает В.Н. Куницына, и совместимость, и сработанность служат для обозначения объективного соответствия характеристик взаимодействующих, людей по отношению к целям их взаимодействия. Для *сработанности* ведущим является поведенческий компонент: высокая результативность взаимодействия, удовлетворенность успешностью работы и отношениями с партнером. Ведущий компонент *совместимости* – эмоциональный: удовлетворенность общением с партнерами, высокие эмоционально-энергетические затраты. Соответственно, совместимость в большей степени выявляет ориентацию на хорошие межличностные отношения, а сработанность – нацеленность на результативность взаимодействия<sup>1</sup>.

Принято выделять 4 уровня совместимости: *физиологический*, *психофизиологический*, *психологический* и *социально-психологический* (К.К. Платонов)<sup>2</sup> (рис. 45.).

<sup>1</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорыша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

<sup>2</sup> Практикум по социальной психологии // Под ред. И.С. Клециной. СПб.: Питер, 2008. 256 с.

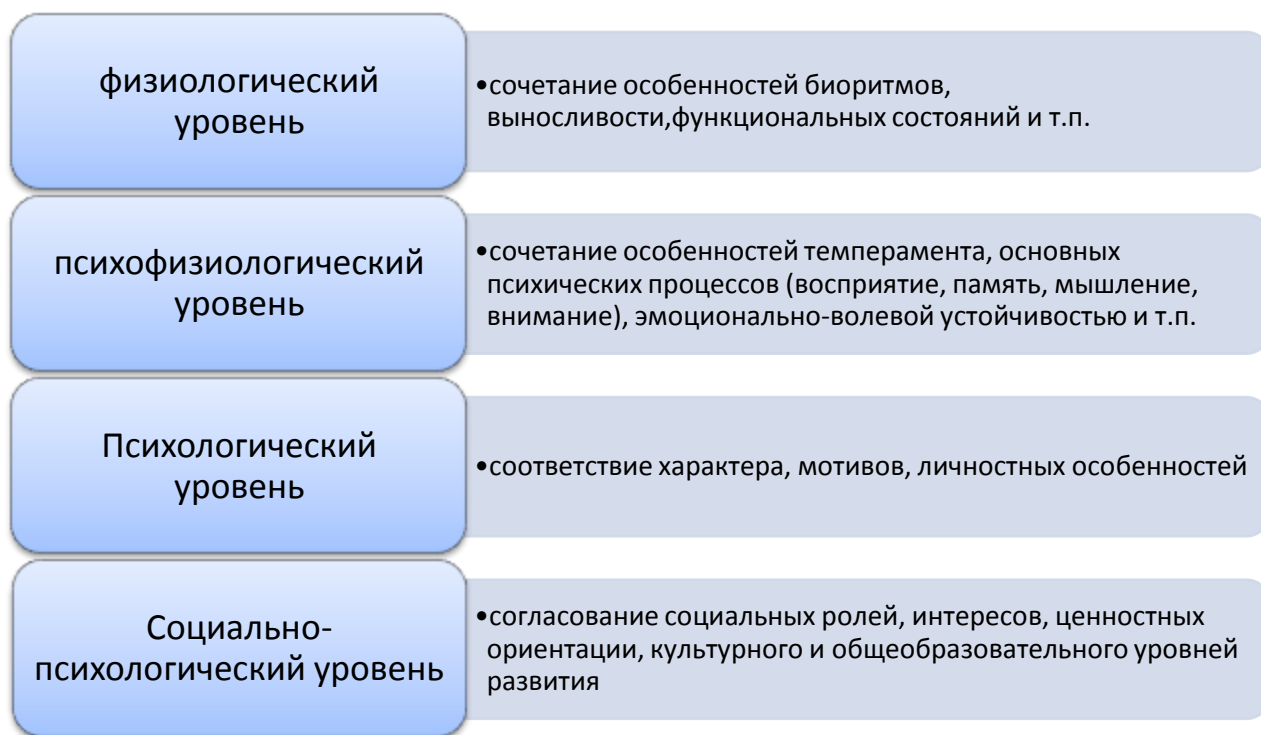


Рис. 45. Уровни совместимости партнеров в общении

Таким образом, для делового общения характерно:

- ориентация участников на статусно-ролевые позиции друг друга,
- значимость группового и организационного членства партнеров,
- рациональный подход к проблеме совместимости.

К основным формам делового общения относят беседу, переговоры, совещание публичное выступление (рис. 46).



Рис. 46. Формы делового общения

Этим формам делового общения будет посвящена отдельная глава (гл. 4).

*Вопросы для собеседования*

- 1) *Как можно определить деловое общение?*
- 2) *Какие характеристики организационной структуры обуславливают деловое общение?*
- 3) *В чем заключается специфика делового общения?*
- 4) *Сработанность и совместимость: как они связаны с деловым общением?*
- 5) *Какие уровни совместимости вы знаете?*
- 6) *Какие формы делового общения вы знаете?*

### ☺ **Психологический практикум**

Для выявления своих ориентационных стилей профессионально-деятельностного общения воспользуйтесь прил. 6: Опросник «Ориентационные стили профессионально-деятельностного общения» (А.В. Морозов).

## **3.2. Вербальная коммуникация в деловом общении**

### ***Коммуникация в деловом общении***

Коммуникация в деловом общении базируется на тех же закономерностях, что и коммуникация в личностном общении. Соответственно, в деловом общении коммуникация – это такой же обмен информацией, о котором было



написано во второй главе. А основной целью коммуникативного процесса является обеспечение понимания информации (сообщений), которая является предметом обмена.

Рассматривая процесс вербальной коммуникации, во второй главе была описана модель коммуникативного процесса по Лассуэлу. Данную модель можно применить и в деловом общении, несколько модифицировав ее. Таким образом, важнейшими элементами модели вербального коммуникативного процесса становятся: отправитель, сообщение, канал, получатель (рис. 47).



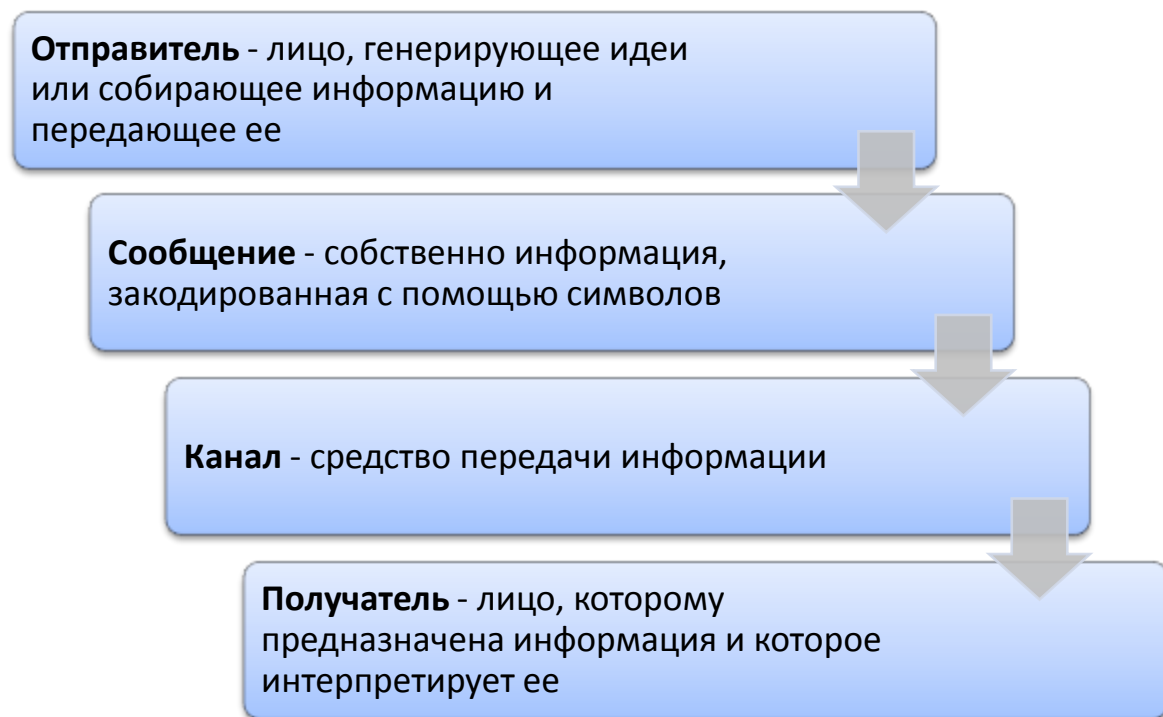


Рис. 47. Модель коммуникации делового общения

Такая модель определяет соответственно и этапы процесса вербальной коммуникации в деловом общении: зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача сообщения, декодирование информации, обратная связь<sup>1</sup> (рис. 48).

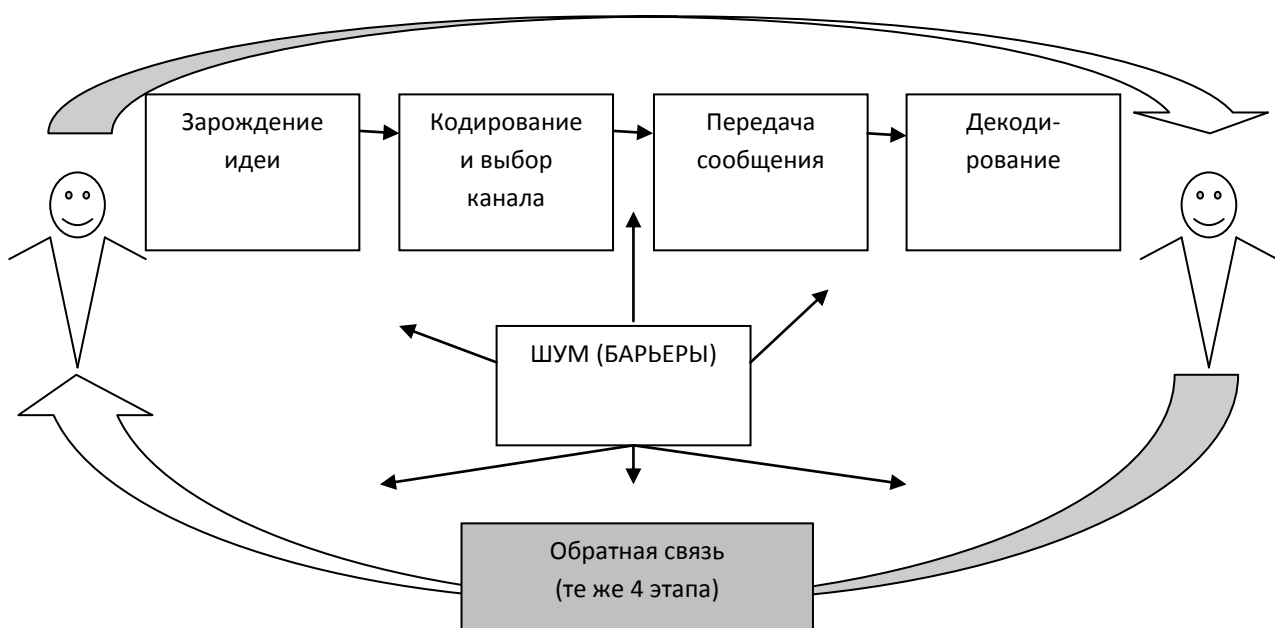


Рис. 48. Этапы коммуникации в деловом общении

<sup>1</sup> Крысько В.Г. Социальная психология: курс лекций. 3-изд. М.: Омега-Л, 2006. 352 с.; Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорыша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

Выделенные этапы в деловом общении способствуют определению правил деловой коммуникации:

- четко определить цель своего сообщения;
- сделать сообщение понятным и доступным для восприятия;
- сделать сообщение кратким и сжатым, отказываясь от лишней информации;
- следовать правилам *активного слушания*.

Последний пункт правил требует особого внимания. В психологии принято выделять три вида слушания (И. Атватер): эмпатическое, нерефлексивное и рефлексивное (или активное) слушание. Что касается эмпатического слушания, то в деловом общении его, как правило, не используют, так как оно предполагает проявление переживаний, сочувствия словам партнера, т.е. является очень эмоциональным. Нерефлексивное слушание используется в деловом общении достаточно редко (в виде исключений может являться эффективным приемом в деловой коммуникации). Нерефлексивное слушание или «умение внимательно молчать»<sup>1</sup> используется для того, чтобы дать высказаться собеседнику, не вмешиваясь в его речь с замечаниями и комментариями. Такие ситуации могут возникать, когда человек испытывает сильные эмоциональные переживания или когда ему необходимо выговориться, проговорить все, что он задумал. Именно поэтому вербальное вмешательство в речь собеседника должно быть сведено к минимуму (например: «Да?!», «Да-да», «Интересно» и т.п.).



Остановимся на рефлексивном (активном) слушании, которое наиболее часто используется в деловом общении. Рефлексивное слушание направлено на распознавание, расшифровку, декодирование смысла, значения сообщения, поступающего от собеседника. Способствуют этому специальные приемы: выяснение, перефразирование, отражение чувств, резюмирование (табл. 6).

---

<sup>1</sup> Атватер И. «Я вас слушаю» // Психология внимания. Хрестоматия / ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, В.Я. Романов. М.: ЧеРо, 2001.

## Приемы активного слушания

Приемы активного слушания	Содержание приема	Примеры фраз
<i>Выяснение</i>	Обращение к говорящему за уточнениями	«Я не совсем понял», «Что Вы имеете в виду?», «Пожалуйста, уточните» и т.п.
<i>Перефразирование</i>	Собственная формулировка (переформулировка) сообщения собеседника для проверки его точности	«Как я Вас понял...», «Вы думаете, что...», «По Вашему мнению...», «Вы считаете, что...»
<i>Отражение чувств</i>	Отражение слушающим (реципиентом) эмоционального состояния говорящего (коммуникатора)	«Вероятно, Вы чувствуете...», «Вы несколько расстроены...»
<i>Резюмирование</i>	Подытоживаются основные идеи и чувства говорящего	«Вашими основными идеями, как я понял, являются...», «Если подытожить сказанное Вами, то...», «Итак, можно сказать...»

Используя приемы активного слушания в деловом общении, важно избегать типичных ошибок слушания, среди которых можно выделить следующие (рис. 49):

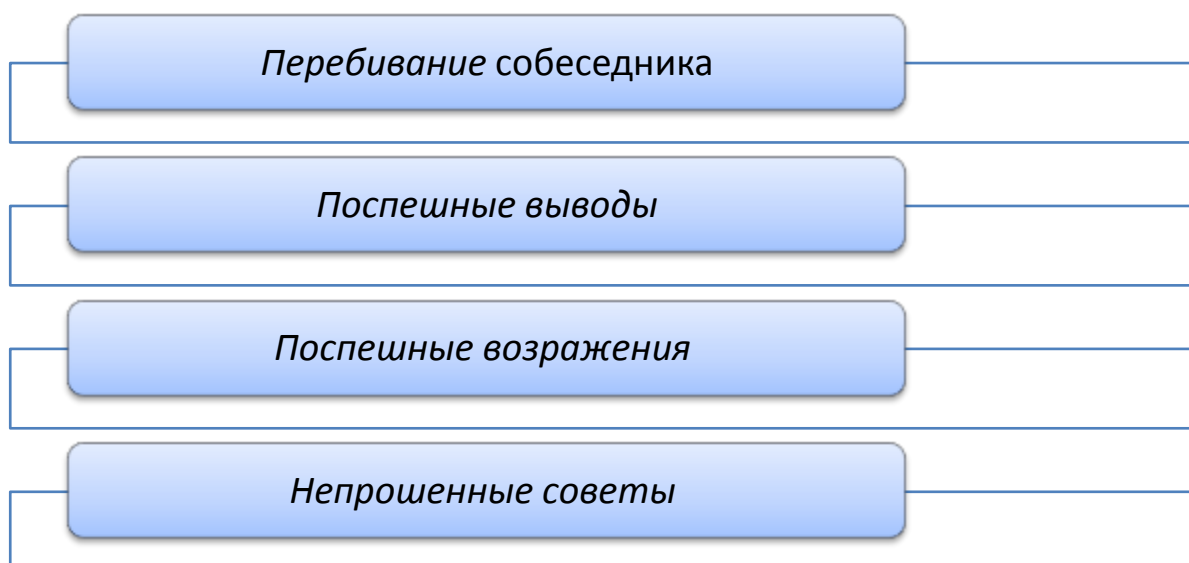


Рис. 49. Типичные ошибки слушания

## Приемы структурирования информации в деловом общении

Выделяют два основных приема структурирования информации в деловом общении (рис. 50).

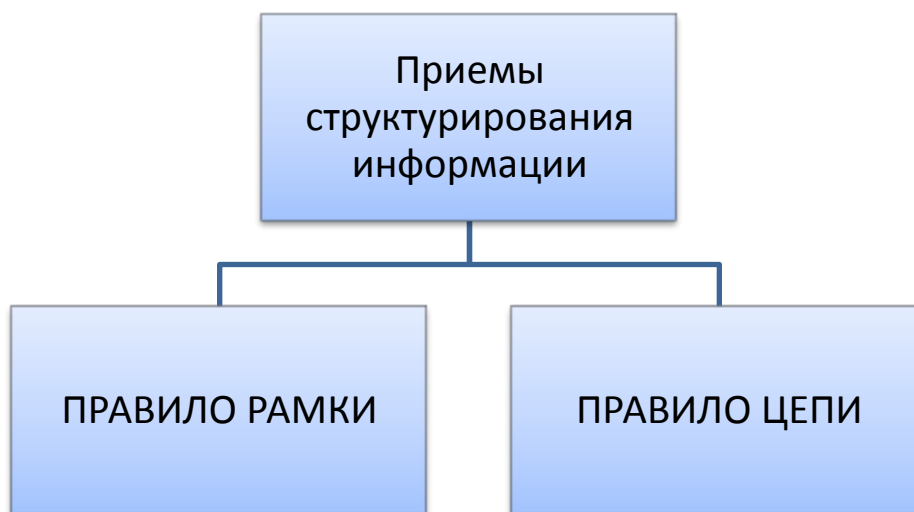


Рис. 50. Приемы структурирования информации

1. *Правило рамки* заключается в том, что **начало и конец любого делового разговора должны быть четко сформулированы и очерчены.**

Другими словами, **в начале сообщения** озвучиваются:

- цели и намерения,
- перспективы и ожидания,
- возможные результаты.

**Завершение сообщения** должно в обязательном порядке включать:

- подведение итогов,
- выводы по поводу реализованных/нереализованных ожиданий,
- показана ретроспектива.



Соблюдение этого правила способствует эффективному пониманию, восприятию и запоминанию информации реципиентом, так как общеизвестным является факт: люди запоминают лучше всего начало и конец сообщения. (Еще в конце XIX в. Г. Эббингауз установил так называемый фактор ряда: начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти лучше, чем середина).

2. *Правило цепи* определяет «внутреннее» структурирование сообщения, предполагая выстраивание информации как бы «изнутри». Другими словами, **все сведения в сообщении должны быть выстроены логическим образом**, т.е.



соединены в цепь по определенным признакам.

Способы соединения информационных цепочек могут быть различными: «во-первых, во-вторых, в-третьих»;

либо информация может быть проранжирована: сначала – говорят самое главное; затем – основное, и затем менее значимое. В этом случае могут использоваться специальные переходные фразы: «Если это так, то напрашивается следующий вывод», «Таким образом», «А теперь мы можем перейти к..», «Теперь нам стоит обсудить...» и т.п.

Соблюдая правило рамки и правило цепи, важно помнить и о последовательности передачи всей информации в целом. Сообщение воспринимается лучше, когда оно построено следующим образом (рис. 51).

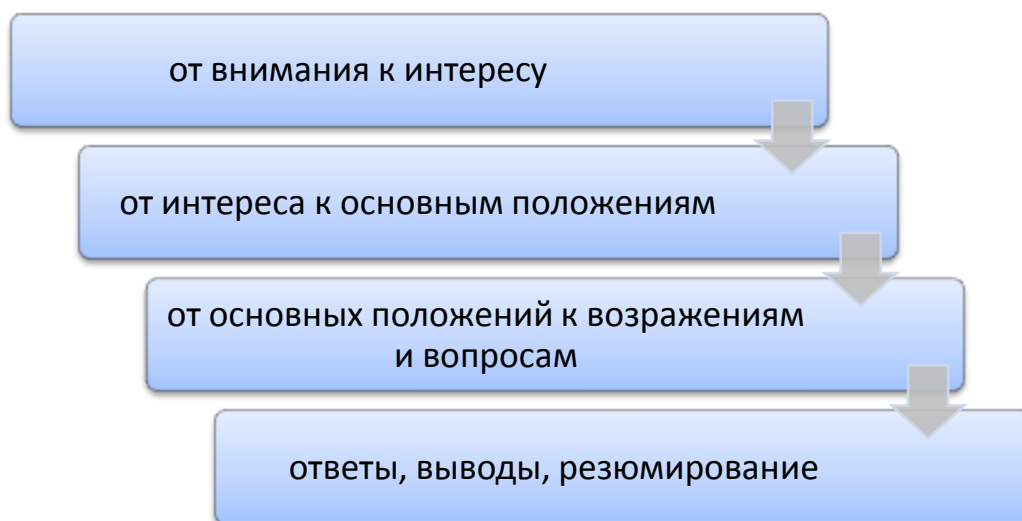


Рис. 51. Принципы построения информации в деловом сообщении

### ***Барьеры в деловом общении***

Адекватность восприятия информации во многом зависит от наличия или отсутствия в процессе делового общения коммуникативных барьеров. В случае возникновения барьера информация искажается, деформируется или теряет смысл.



Возникновение напряжения и дискомфорта в общении свидетельствует о появлении барьеров. Умение распознавать их и регулировать свое поведение в зависимости от них – залог эффективной коммуникации, что является принципиально важным для делового общения. Барьеров и факторов, их обуславливающих, бесконечно много,

остановимся на некоторых из них<sup>1</sup> (табл. 7).

Таблица 7

Виды коммуникативных барьеров, их содержание

№	Виды барьеров	Причины возникновения
1	Информационно-дефицитный барьер	Механический обрыв информации; неясность передаваемой информации, в силу чего искажается изложенная и переданная мысль
2	Эмоциональный барьер	Получив какую-либо информацию, человек «отвлекается» на свои чувства, предположения, игнорируя реальные факты сообщения (чаще возникают на эмоционально-значимые слова-стимулы и отвлекают от сути информации)
3	Фонетическое непонимание	Участники общения говорят на различных языках и диалектах, имеют дефекты речи и дикции, искажённый грамматический строй речи. Причиной также становится невыразительная речь, речь-скариговорка и речь с большим количеством звуков-паразитов
4	Семантический барьер	Связан с различиями в тезаурусах участников общения: использование малопонятных профессиональных оборотов, жаргонов и слэнгов
5	Стилистический барьер	Возникает при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля речи и актуального психологического состояния получателя и др. Например, стиль может быть неуместным, слишком тяжёлым или легковесным, не соответствующим ситуации и намерениям партнера
6	Логический барьер	Возникает в тех случаях, когда логика рассуждения, предлагаемая коммуникатором, либо слишком сложна для восприятия реципиента, либо кажется ему не верной, противоречит присущей ему манере доказательства
7	Социально-перцептивные барьеры	Возникают из-за искаженного восприятия ситуации, собственной роли субъекта в данной ситуации или его оппонентов; искажённых рефлексивных представлений о ситуации и о ролях
8	Мотивационно-содержательные	Возникают как результат мотивации (в том числе направленности, активности мотивов, ради которых проводится деятельность), определяющей постановку целей общения
9	Операциональные	Возникают в случае затруднений в декодификации («расшифровки») поведения партнера по общению, а также неточных (не соответствующих условиям) способов и средств, с помощью которых осуществляется деятельность

<sup>1</sup> Эксакусто Т.В. Теоретические основы социально-психологической безопасности: Монография / Под ред. Н.А. Лызь. Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2010. 344 с.; Морозов А.В. Деловая психология: курс лекций. СПб.: Изд-во Союз, 2000. 576 с.; Лабунская В.А. Экспрессия человека: общение и межличностное познание. – Ростов-на-Дону: Феникс. 1999.

Для того чтобы **минимизировать возникновение и влияние барьеров**, рекомендуется использовать специальные психологические приемы расположения к себе собеседника.

С помощью этих приемов нельзя убедить собеседника в чем-либо и ничего не возможно доказать, а можно лишь **расположить к себе партнера по коммуникации (рис. 52)**<sup>1</sup>.

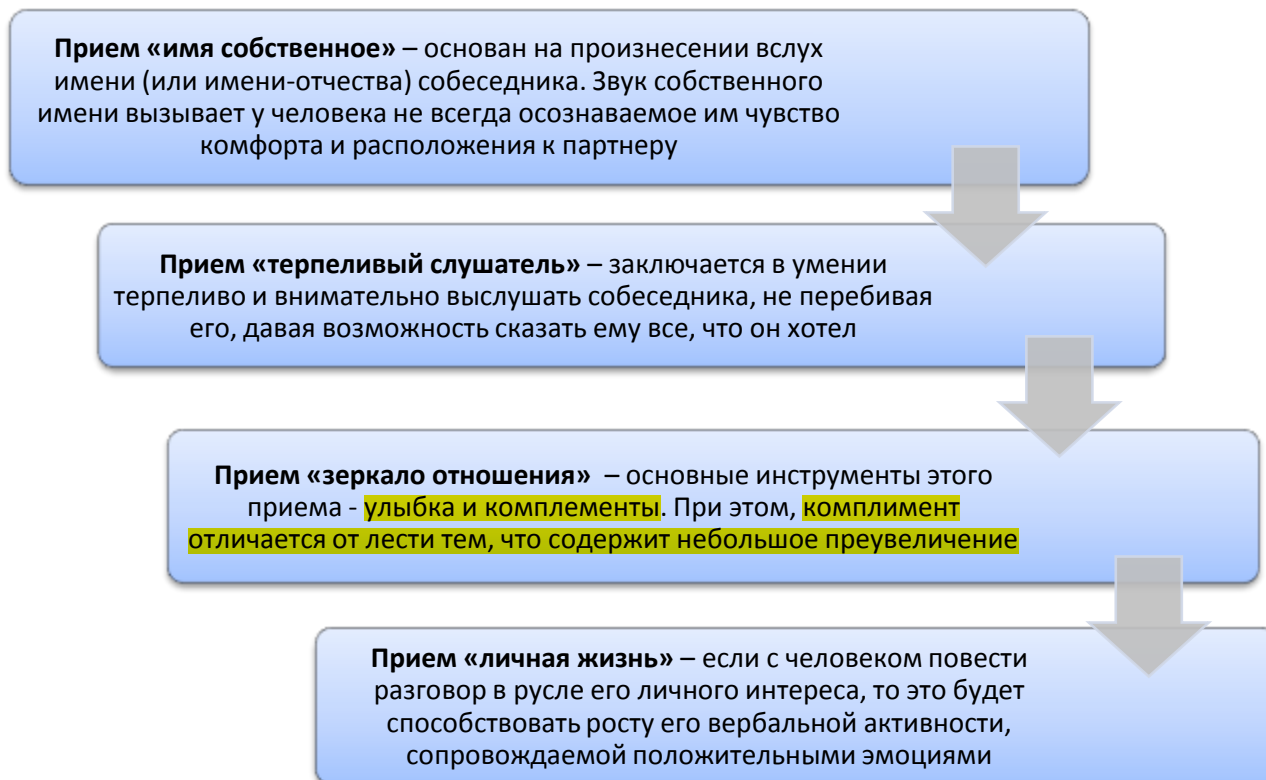


Рис. 52. Приемы расположения собеседника в деловом общении

#### *Вопросы для собеседования*

- 1) *Чем похожа модель коммуникации в личностном и деловом общении?*
- 2) *Правила деловой коммуникации.*
- 3) *Что такое активное слушание?*
- 4) *Какие приемы активного слушания вы знаете?*
- 5) *Какие типичные ошибки слушания могут быть в деловом общении?*
- 6) *В чем заключаются правила рамки и цепи?*
- 7) *Какие виды барьеров могут встречаться в деловом общении?*

<sup>1</sup> Морозов А.В. Деловая психология: курс лекций. СПб.: Изд-во Союз, 2000. 576 с.; Белов Н.В. Секреты эффективной деятельности. М.: АСТ, Харвест, 2005. 96 с.

## ☺ *Психологический практикум*

*Эти задания<sup>1</sup> помогут вам проанализировать особенности своего поведения в общении, выяснить, какие трудности в общении у вас могут возникать. По результатам рефлексии напишите небольшое эссе с подведением итогов.*

### **1. Умеете ли Вы слушать?**

Как часто Вы, вместо того чтобы слушать, ждете своей очереди высказаться? Чтобы это выяснить, попытайтесь ответить на следующие вопросы:

- легко ли Вы отвлекаетесь в общении на что-то постороннее?
- делаете вид, что слушаете, или слушаете из вежливости?
- перебиваете ли собеседника в беседе?
- отвлекаетесь ли от неинтересных для Вас суждений собеседника?
- мечтаете о своем, когда собеседник говорит медленно?
- отмечаете ли Вы ошибки в сообщении, поведении, собеседника?

Если Вы заняты в основном именно этим, то Вы, скорее всего, «ожидаете» своей очереди в беседе и не слушаете собеседника.

### **2. Наблюдение за тем, как слушают другие**

При первой удобной для Вас возможности понаблюдайте за тем, как слушают друг друга два – три человека, ведущие общий разговор. Пользуясь результатами Вашего наблюдения, ответьте на следующие вопросы. Как часто участники допускали ошибки, возникшие из-за помех? Какие это ошибки? Каким было влияние субъективных ошибок слушания на общение?

Наблюдение за другими часто является первым шагом к более глубокому осознанию своих собственных привычек слушания, поскольку обычно легче понять особенности слушания других, чем оценить свое поведение.

### **3. В чем опасность не слушать?**

Можете ли Вы вспомнить случаи, когда люди сами страдали или причиняли страдания другим из-за неумения слушать? Случается ли, что Вас обвиняют в том, что Вы не слушаете или проявляете упрямство? Есть ли в этом доля правды? Досадуете ли Вы на это? При каких обстоятельствах это происходит? Не поддаетесь ли Вы чувствам?

Как ни парадоксально, но люди часто не слушают тех, к кому испытывают добрые чувства; не слушают и в тех случаях, когда больше всего необходимо слушать: в конфликтных ситуациях, при возникновении проблем и при

---

<sup>1</sup> Атватер И. «Я вас слушаю» // Психология внимания. Хрестоматия /ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, В.Я. Романов. М.: ЧеРо, 2001.



выработке решений; в результате общение нарушается, снижается эффективность коммуникации.

### 3.3. Невербальная коммуникация в деловом общении

Для высокоэффективных деловых отношений недостаточно иметь цель, знать приемы и методы коммуникативного процесса, верить в себя и свои возможности. Необходимо иметь **определенные навыки невербальной коммуникации, способствующие взаимопониманию в общении; уметь анализировать невербальное поведение партнера по коммуникации.**

В зависимости от разновидностей каналов невербальной коммуникации рассмотрим **основные правила и приемы их использования в деловом общении.**

#### ***Кинесика: этикет позы в деловом общении***

**Позы и жесты** в деловом общении становятся зачастую определяющими для эффективности коммуникативного процесса, так как обуславливают до **50 %** от общего впечатления (табл. 8).

Таблица 8

Использование поз в деловой коммуникации

Виды поз	Рекомендации по использованию в деловом общении
Открытые/закрытые позы	В бизнес-этикете не рекомендуется использовать ни открытые, ни закрытые позы. Лучше выбрать такое положение тела относительно собеседника, которое <b>не будет чрезмерно открытым или закрытым, и использовать спокойные жесты одной рукой (в такт речи), со средним положением ладони, в границах перемещения от плеча и до талии</b>
Позы доминирования (превосходства, уверенности)/ подчинения (неуверенности)	В деловом общении не приветствуются, так как заранее определяют исход общения: доминирующий будет подавлять собеседника, а подчиняющийся не сможет отстоять свою точку зрения. <b>Рекомендуется использовать равные позиции с собеседником,</b> исключая превосходство одного из партнеров
Позы готовности (завершить встречу, разговор)/ неготовности (слушать и продолжать беседу)	Так как позы готовности завершить встречу выражаются в <b>подаче корпуса вперед, при этом руки опираются на колени или ручки кресла, а корпус постепенно разворачивается к двери, что может демонстрировать окончание беседы, то в этом случае такая поза может использоваться для плавного завершения общения.</b> Жесты неготовности (слушать, говорить, принимать решения) связаны с так называемым «расфокусированным» взглядом и общей позой расслабленности – они не рекомендуются к использованию в деловой коммуникации (особенно в присутствии сотрудников или клиентов)

Виды поз	Рекомендации по использованию в деловом общении
Позы гармоничности/дисгармоничности	В бизнес-этикете рекомендуются гармоничные позы, так как они позволяют собеседникам быть в равном положении (даже если это доминирующие позы у обоих), что способствует эффективной коммуникации

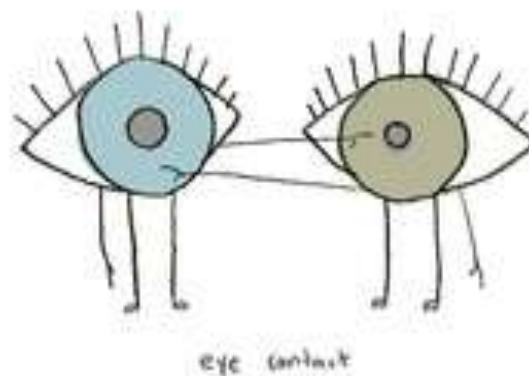
### ***Кинесика: визуальный контакт (контакт глаз)***

Известно, что при дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от того, как меняется отношение и настроение человека от позитивного к негативному, и наоборот. Когда человек испытывает положительные эмоции (радуется, удовлетворен чем-либо и т.п.), его зрачки расширяются примерно в 4 раза по сравнению с обычным состоянием.



Негативные эмоции (грусть, подавленность и т.п.) способствуют сужению зрачков (эффект «глаз-бусинок» или «змеиных глаз»). Изменение размера зрачка происходит непроизвольно и бессознательно. Соответственно, в процессе деловой коммуникации всегда можно понять (в случае, если освещение в помещении не меняется), доволен ли ваш собеседник ходом общения, переговоров или раздражен им. Важно также помнить, что оптимальное время поддержания контакта глаз в ходе деловой коммуникации – 60-70 % от общего времени беседы. Взгляд должен быть подвижным и соответствовать динамике разговора. Также нужно знать, что поддержание контакта глаз в объеме менее 30 % от времени общения серьезно снижает эффективность коммуникации, так как такой собеседник воспринимается как закрытый, хитрый, неприятный, к которому нет доверия.

Еще одна характеристика взгляда – «опускание век» или моргание. Это подсознательный жест, который интерпретируется как попытка человека «убрать» партнера по общению из своего поля зрения. Это может быть связано с различными причинами: разговор надоед или партнер стал неинтересен, или появилось чувство превосходство над собеседником. При этом нужно помнить, что нормальная



частота моргания 5-7 раз в минуту, когда веки прикрываются на доли секунды (если веки прикрываются на секунду и более, и чаще чем 10 раз в минуту – собеседник устал и не хочет продолжать общение).

Виды взглядов, а также их интерпретация<sup>1</sup> представлены в табл. 9.

Таблица 9

Виды взглядов, их трактовка и рекомендуемые действия

Взгляд и сопутствующие движения	Интерпретация	Необходимо
Подъем головы и взгляд вверх	Подожди минуту, подумаю	Прервать контакт
Движение головой и нахмуренные брови	Не понял, повтори	Усилить контакт
Улыбка, возможно, легкий наклон головы	Понимаю, мне нечего добавить	Продолжить контакт
Ритмичное кивание головой	Ясно, понял, что тебе нужно	Продолжить контакт
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	Хочу подчинить себе	Действовать по обстановке
Взгляд в сторону	Пренебрежение	Уйти от контакта
Взгляд в пол	Страх и желание уйти	Уйти от контакта

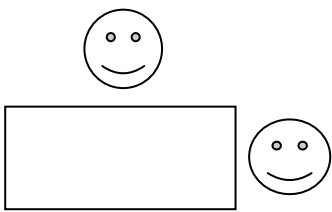
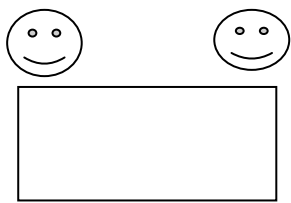
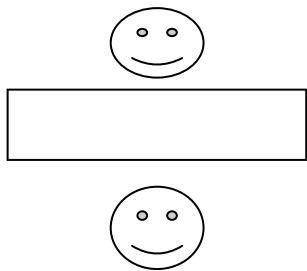
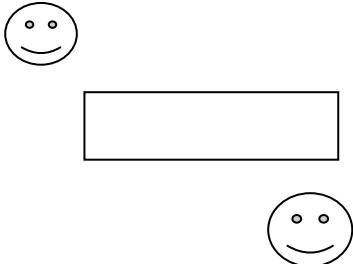
### Проксемические особенности делового общения

Как отмечалось в предыдущей главе, проксемическое поведение включает не только анализ дистанции между собеседниками, но и их взаимную ориентацию в пространстве. В зависимости от того, как располагаются партнеры в деловом общении, зависит исход коммуникации. Рассмотрим варианты размещения участников делового общения в условиях рабочего кабинета за стандартным прямоугольным столом<sup>2</sup> (табл. 10).

<sup>1</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения. М.: Инфра-М, 2013. 224 с.; Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. М.: ИНФРА-М, 1995. С. 256.

<sup>2</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения. М.: Инфра-М, 2013. 224 с.

Виды расположения за столом переговоров

Характер расположения	Вид расположения	Интерпретация
<i>Угловое расположение</i>		Характерно для людей, занятых дружеской беседой. Эта позиция способствует постоянному контакту глаз и представляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника. Угол стола служит частичным барьером в случае опасности или угрозы со стороны собеседника. Считается оптимальной позицией для выработки решений в непринужденной обстановке
<i>Расположение рядом/позиция делового взаимодействия</i>		Когда два человека работают в соавторстве над какой-нибудь проблемой, они обычно занимают <i>позицию делового взаимодействия</i> , размещаясь рядом, с одной стороны стола. Это одна из самых удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений
<i>Конкурирующе-оборонительная позиция</i>		Такое расположение собеседников способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол становится своеобразным барьером. Люди занимают за столом такое положение в том случае, если они находятся в отношении соперничества. Конкурирующе-оборонительная позиция затрудняет понимание точки зрения собеседников
<i>Независимая позиция</i>		Эта позиция свидетельствует об отсутствии заинтересованности, отстраненности. Ее следует избегать в том случае, когда требуется откровенная беседа или заинтересованные переговоры

На эффективность деловой коммуникации оказывает влияние не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов. Так,



например, квадратный стол способствует созданию отношений соперничества между людьми, равными по положению. Квадратные столы подходят для проведения короткой деловой беседы или для того, чтобы подчеркнуть отношения субординации<sup>1</sup>. Прямоугольный стол подходит для деловых переговоров и совещаний равностатусных партнеров, однако, главенствующим будет считаться место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери. Круглый стол создает атмосферу неофициальной и непринужденной беседы и больше всего подчеркивает одинаковый социальный статус партнеров.

### ***Такесика: рукопожатие в деловом общении***

Рукопожатие – одно из самых распространенных прикосновений, принятых в различных культурах. Рукопожатие свидетельствует об отношениях, существующих между партнерами. Об этих отношениях можно сделать вывод, проанализировав основные характеристики рукопожатия (рис. 53).






Рис. 53. Характеристики рукопожатия

По характеру прикосновений: сила/слабость, ладонь сверху/снизу, полный обхват/частичный и т.п. выделяют несколько видов рукопожатий (табл. 11).

<sup>1</sup> Кузин Ф. А. Культура делового общения: практическое пособие. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Ось-89, 2002. 320 с.

## Виды рукопожатий и их интерпретация

Вид рукопожатия	Интерпретация рукопожатия	Рисунок
Доминантное рукопожатие	Этот тип рукопожатий характерен для агрессивных, властных людей, являющихся инициатором рукопожатия. Самый агрессивный вид рукопожатия, так как оно не предоставляет партнеру право на установление отношений равного партнерства	
Крепкое рукопожатие	Также достаточно агрессивное и даже болезненное (вплоть до хруста пальцев) для партнера рукопожатие, является отличительной чертой агрессивного, жесткого и даже жестокого человека	
Рукопожатие «перчатка»	Жест трактуется как жест честного человека, которому можно доверять. Должен применяться только по отношению к хорошо знакомым людям. При рукопожатии с незнакомым человеком произведет противоположный эффект	
Пожатие несогнутой, прямой рукой	Главное назначение в том, чтобы сохранить дистанцию и не допустить человека в свою интимную зону; используется с целью защиты своей личной территории	

Вид рукопожатия	Интерпретация рукопожатия	Рисунок
Пожатие кончиков пальцев	Признак того, что партнер не уверен в себе. Как и в предыдущем случае, цель этого рукопожатия заключается в том, чтобы держать партнера на удобном для себя расстоянии	
Рукопожатие «тянущее»	Признак неуверенного в себе человека, чувствующего себя в безопасности только внутри своей собственной личной зоны. Исключение: культурные традиции этнической группы, к которой принадлежит человек	

### ***Одежда как элемент невербальной коммуникации в деловом общении***

Внешний вид человека также можно отнести к каналам невербальной коммуникации. Манера одеваться может дать о собеседнике достаточно полную информацию: о его образовании, социальном статусе, культурном уровне, его стремлениях. При этом степень комфортности в определенной одежде может влиять даже на эффективность деятельности: если человек уверен в том, что его одежда соответствует его образу, он чувствует себя в ней уверенно, то он полностью сосредоточится только на работе. Однако важно помнить, что одежда не должна привлекать к себе слишком много внимания. Одежда должна помогать, поддерживать, придавать уверенность, а не подавлять, отвлекать внимание и т.п.

Так, например, если говорить о мужчинах, то их костюм должен быть не только самого лучшего качества, которое можно себе позволить, он также должен быть сшит из ткани правильного цвета (подходящего человеку) и хорошо сидеть. При этом длина брюк должна быть правильной: брюки должны закрывать ботинок сзади до каблука на ботинках. А когда мужчина садится, края брюк не должны подниматься настолько, чтобы между брюками и носками открывалась полоса кожи. Следовательно, под брюки нужно надевать длинные носки. Ботинки должны быть простого фасона и ухоженными. Подбирая цвета одежды, лучше искать их в середине спектра. Чем ближе к середине спектра, тем лучше будет смотреться цвет, тем больше он будет вам идти. Наиболее выигрышно смотрятся серые, голубые, жемчужные тона. В случае несоблюдения этих правил, мужчина будет производить впечатление,

неухоженного, запущенного, что будет проецироваться на восприятие того, как он ведет бизнес.

*Вопросы для собеседования*

1) *Особенности использования оптико-кинестического канала в деловом общении: позы в ходе общения.*

2) *Особенности использования оптико-кинестического канала в деловом общении: контакт глаз в ходе общения.*

3) *Расположение за столом: правила коммуникации.*

4) *Такесика: рукопожатие в деловом общении.*

5) *Какие рекомендации к одежде в деловом общении существуют?*



## ГЛАВА 4. ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ: БЕСЕДА, ПЕРЕГОВОРЫ, СОВЕЩАНИЕ, ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ

### 4.1. Деловая беседа: подготовка и ведение

#### *Понятие и цели деловой беседы*

**Деловая беседа** является одним из основных видов делового общения и представляет собой специально организованный предметный разговор, который служит для решения организационных, управленческих, профессиональных задач. Отличительными признаками деловой беседы являются: ее предметный характер и, как правило, ее протекание между представителями одной организации.

Выделяют следующие *цели* проведения деловой беседы<sup>1</sup> (рис. 54):



Рис. 54. Цели деловой беседы

При проведении деловых бесед важно и нужно учитывать некоторые правила ее ведения, с целью повышения эффективности и оптимизации данного вида делового общения (рис. 55).

<sup>1</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорьша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

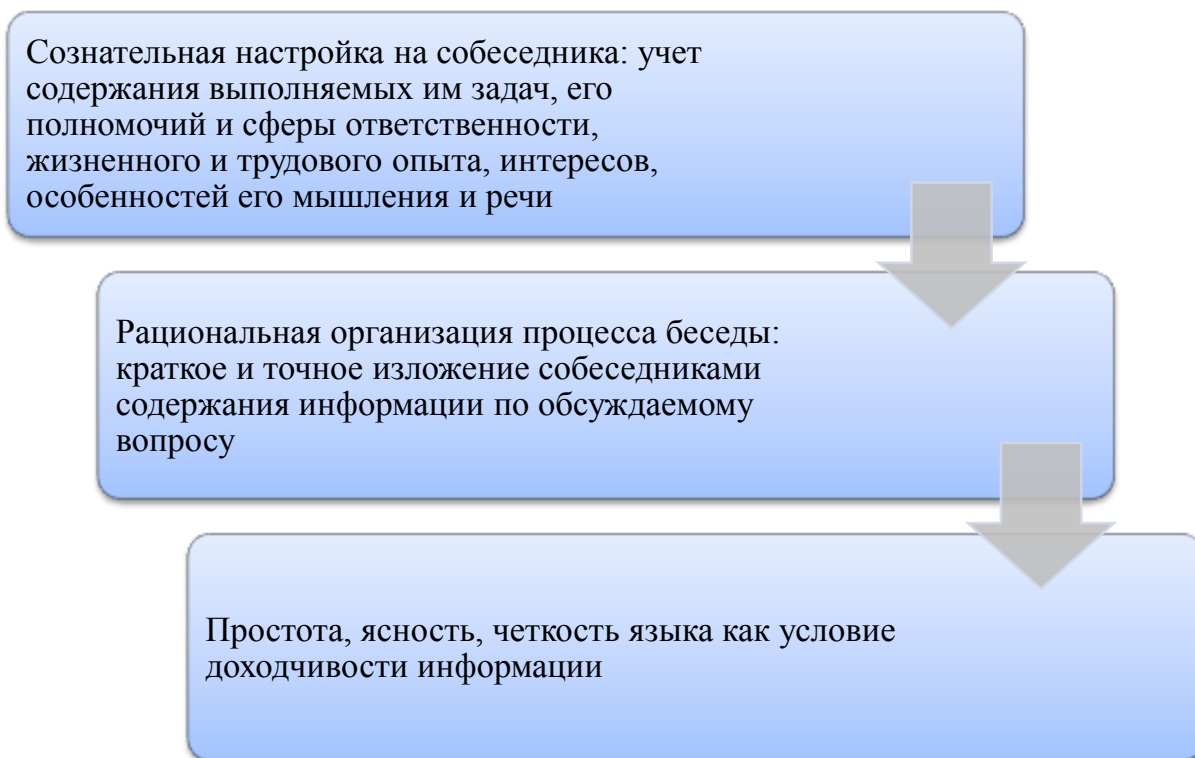


Рис. 55. Правила ведения беседы

Как отмечает В.Н. Куницына, существуют различные классификации деловых бесед, которые делятся в зависимости от целей и методов ведения разговора<sup>1</sup>. Соответственно выделяют:

- беседу (собеседование) при приеме на работу;
- беседу (собеседование) при увольнении с работы;
- проблемную беседу (решение вопросов, связанных с производственными задачами и вопросами);
- дисциплинарную беседу (решение вопросов, связанных с выполнением норм и распорядка производства).

Деловая беседа может использоваться во взаимоотношениях «начальник – подчиненный», «сотрудники организации с другими сотрудниками», «сотрудник организации – клиент» и т.д. Деловые беседы обладают многими достоинствами, которых лишены собрания, обмен письменной информацией, телефонные разговоры (рис. 56).

<sup>1</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорыша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

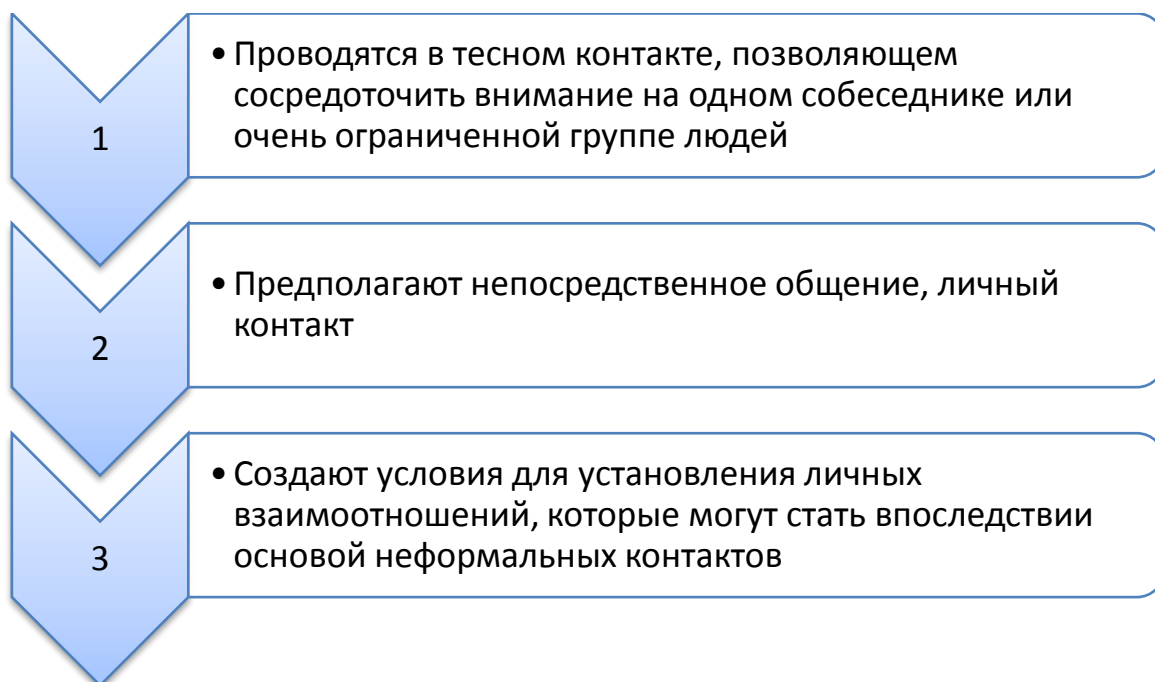


Рис. 56. Преимущества деловой беседы

Исходя из описанных целей деловой беседы и ее преимуществ, можно выделить ряд важных функций, которые выполняет беседа:

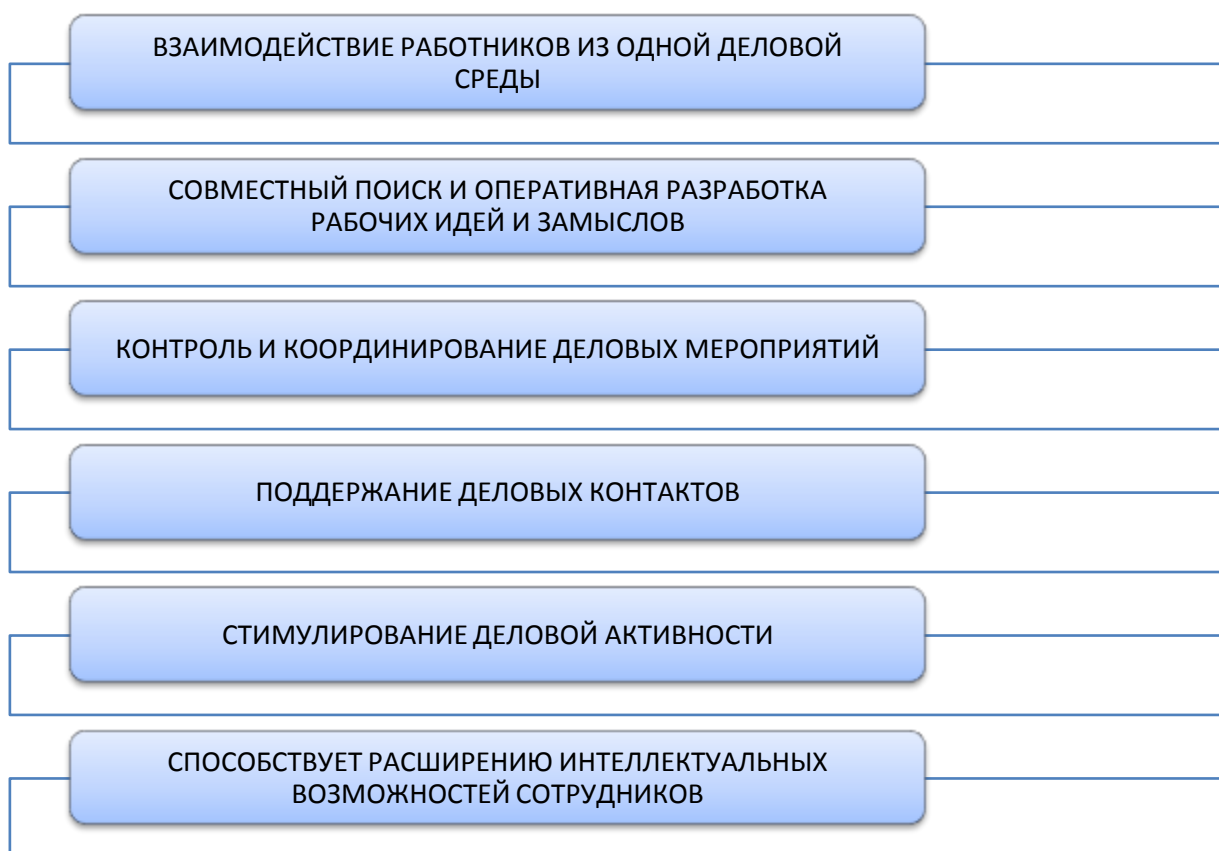


Рис. 57. Функции деловой беседы

### ***Этапы организации деловой беседы***

Выделяют пять универсальных принципов ведения деловой беседы, соблюдение которых способствует эффективному результату делового общения (рис. 58).

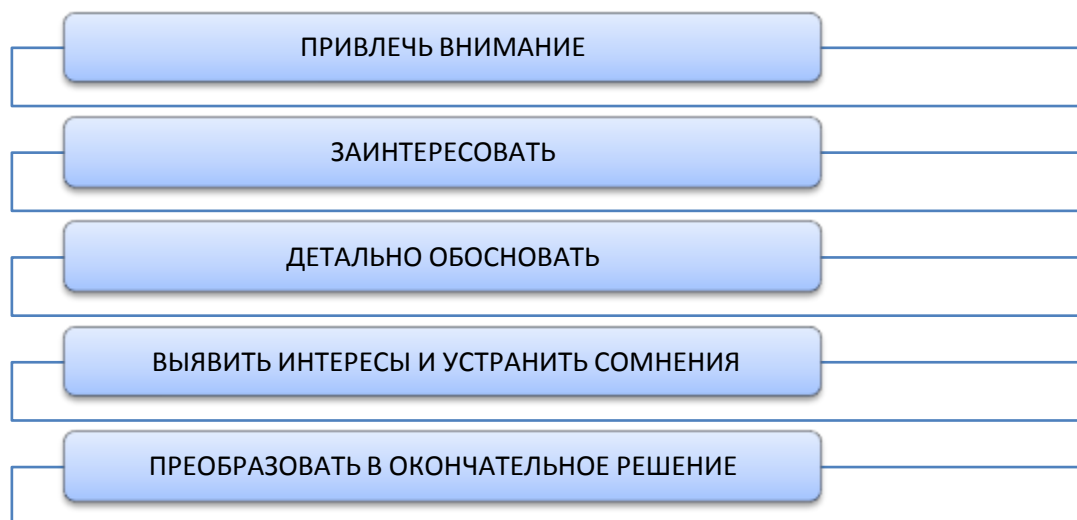


Рис. 58. Универсальные принципы ведения беседы

Данные принципы реализуются в ходе основных этапов деловой беседы, к которым относят (рис. 59)<sup>1</sup>:

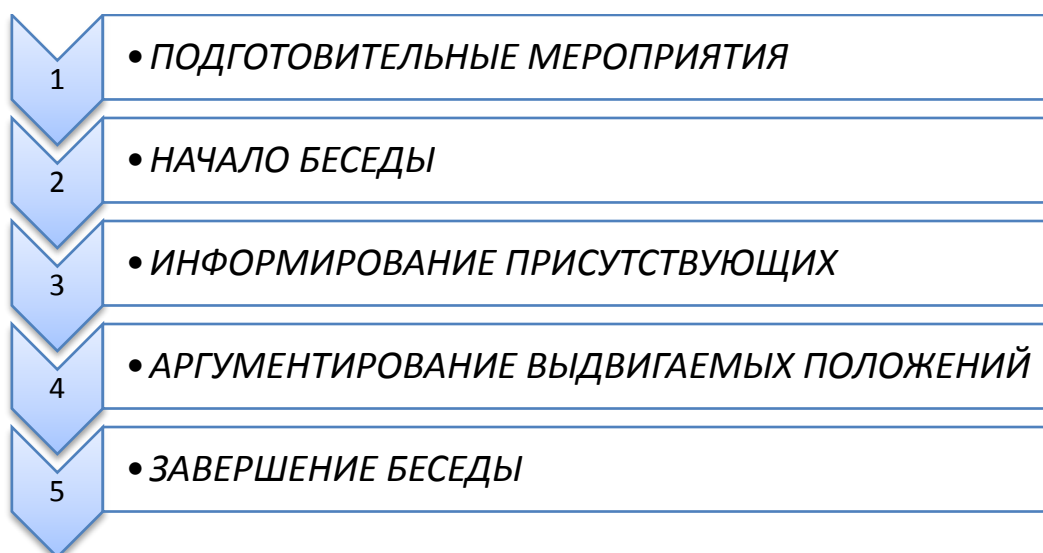


Рис. 59. Этапы деловой беседы

Для того чтобы понять содержание этих этапов, рассмотрим их более подробно.

#### ***1) Подготовительные мероприятия***

Основным вариантом схемы подготовки к беседе можно считать

<sup>1</sup> Милич П. Как проводить деловые беседы: Пер. с серб. М.: Экономика, 1987. 208 с.; Веснин В.Р. Менеджмент для предпринимателей. Ч. 1-2. М.: Антиква, 1993. 144 с.

следующие подготовительные мероприятия:

- планирование,
- сбор материала и его обработка,
- анализ собранного материала и его редактирование.

*1 этап. Планирование.* Прежде всего продумываются цели беседы, а затем разрабатывается стратегия их достижения и тактика ведения беседы. Целью планирования является попытка «нейтрализовать» влияние неожиданно появившихся новых фактов или непредвиденных обстоятельств на ход беседы. Такая подготовка позволяет предвосхитить возможные неожиданные моменты, быть готовым к ним, что делает позицию в беседе более устойчивой и снижает эффективность замечаний собеседника.

*2 этап. Сбор материала.* Это достаточно сложный процесс, который требует значительных затрат времени и энергии. Предполагается, что на этом этапе необходимо найти и обработать источники информации: сведения из личных контактов, докладов, научных исследований, публикаций, статистики и т.п. При этом собранные материалы следует дополнять собственными примечаниями и комментариями.

*3 этап. Систематизация и анализ собранных данных.* Систематизация позволяет выделить наиболее важные факты, подлежащие рассмотрению. Ее необходимо проводить в течение всего процесса обработки материала. Анализ собранного материала помогает определить взаимосвязь фактов, сделать выводы, подобрать необходимую аргументацию. На этом этапе следует выделить наиболее важные моменты путем подчеркивания или особыми значками (буквами, кружочками, стрелочками и т. п.). Завершается подготовка к беседе редактированием текста, его окончательной доработкой.

Обозначенные этапы способствуют формированию ощущения уверенности в себе перед беседой. Однако для окончательной и полной подготовки к беседе возможно попытаться составить портрет партнера, определить его сильные и слабые стороны: проанализировать его психологические особенности, политические убеждения, социальный статус, религиозные убеждения, хобби и т.п. Все это поможет выработать наиболее приемлемую тактику, которой следует придерживаться в процессе беседы.

## *2) Начало беседы*

Начало беседы следующий и очень важный этап организации беседы. Именно от этого этапа во многом будет зависеть эффективность протекания беседы и ее результативность.

Важнейшими задачами этого этапа являются следующие (рис. 60):

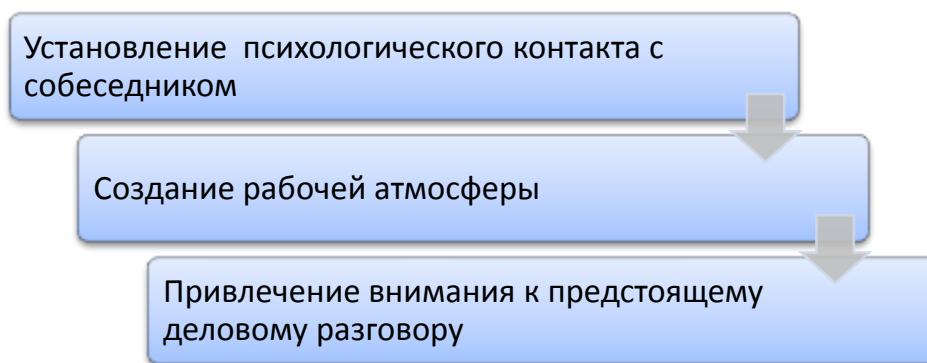


Рис. 60. Задачи этапа начала беседы

Решение данных задач требует от собеседников достаточно сформированных навыков деловой коммуникации. Остановимся на решении этих задач, чтобы разобраться, какие коммуникативные навыки нужны для их эффективного разрешения.

*Установление психологического контакта* – одна из важнейших задач начала беседы. Что значит установить контакт?<sup>1</sup> Этапы установления психологического контакта представлены на рис. 61.

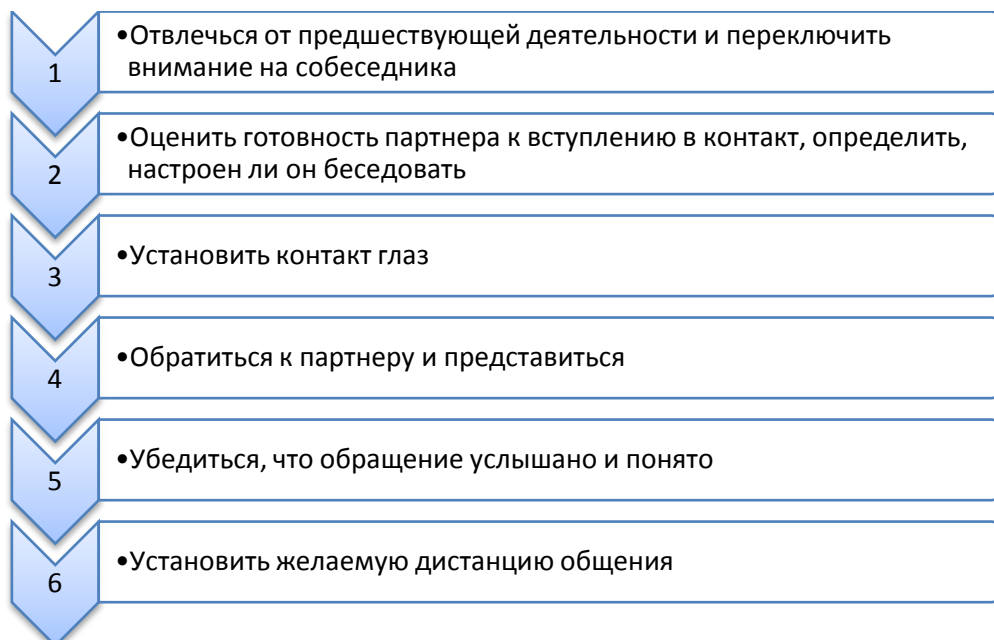


Рис. 61. Этапы установления психологического контакта

Убедиться в том, что контакт с партнером установлен, можно по следующим признакам (рис. 62).

<sup>1</sup> Рабочая тетрадь участника группы видеотренинга навыков делового общения руководителей. Сост. В.Г. Ромек, В.Е. Жарский. Ростов-на-Дону, 1989. 15 с.



Рис. 62. Признаки психологического контакта в общении

*Создание рабочей атмосферы* также относится к задачам начала беседы. Этот этап начала беседы может занимать около 10-15 % времени, отводимого на всю беседу. Рабочая атмосфера необходима для создания взаимопонимания между собеседниками и снижения напряженности. Существует множество приемов начала беседы, способствующих созданию рабочей атмосферы. Рассмотрим те из них, которые наиболее часто и с высокой степенью эффективности используются в деловой беседе (рис. 63)<sup>1</sup>.



Рис. 63. Приемы начала беседы для создания рабочей атмосферы

<sup>1</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорыша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.; Бороздина Г.В. Психология делового общения. М.: Инфра-М, 2013. 224 с.

*Привлечение внимания собеседника к началу беседы* предполагает активизацию заинтересованности собеседника в дальнейшей беседе. Эта задача может решаться различными способами. Однако важно помнить, что привлекать внимание собеседника стоит только конструктивными высказываниями, которые бы не вызывали у собеседника негативных реакций и желания прекратить беседу, не начав ее (табл. 12).

Таблица 12

Варианты начала беседы: эффективные и неэффективные

Нельзя начинать беседу	Правильное начало для беседы
«У меня возникли кое-какие проблемы, не могли бы вы меня принять на несколько минут?»	«У меня есть идеи относительно повышения эффективности работы. Когда у вас будет время обсудить этот вопрос?»
«У нас перерасход средств на запланированное мероприятие, и я не знаю, что с этим делать!»	«Думаю, если мы внесем некоторые изменения, нам удастся сэкономить существенные средства. Когда мы сможем обсудить мои предложения?»

*3) Информирование присутствующих*

Следующий этап деловой беседы – информирование присутствующих, т. е. передача сведений партнеру/партнерам, с которыми их нужно ознакомить. Информирование должно быть точным, ясным (отсутствие двусмысленности, недосказанности), профессионально корректным и по возможности наглядным.

*Основные принципы изложения информации (информирования).*

1. Краткость изложения информации: помнить о временных рамках беседы.
2. Направленность беседы: помнить об основных задачах, стараться не отклоняться от темы, даже если собеседники пытаются «увести» от нее.
3. Уточнение деталей при помощи специальных вопросов (табл. 13): важно объяснить, почему вас интересует тот или иной факт и как вы собираетесь использовать полученную от собеседника информацию.
4. Выдерживать паузы в процессе информирования; они помогают собраться с мыслями, продумать ответ.
5. Искренне и заинтересованно слушать говорящего; при этом важно быть естественным, вежливым.
6. Внимательно следить за вопросами собеседника, за смыслом его слов.



Виды вопросов<sup>1</sup>

№	Виды вопросов	Для чего предназначаются
1	Информационные вопросы	Используются для сбора сведений в ходе беседы
2	Контрольные вопросы	Необходимы для контроля за ходом деловой коммуникации
3	Ориентационные вопросы	Используются, чтобы знать, придерживается ли партнер идей высказанных ранее
4	Подтверждающие вопросы	Необходимы, чтобы добиться взаимопонимания
5	Ознакомительные вопросы	Используются для ознакомления с мнением собеседника
6	Однополюсные вопросы	Повторение вопроса собеседника, в знак того, что понятно, о чем идет речь, и для того чтобы выиграть время на обдумывание ответа
7	Встречные вопросы	Необходимы для сужения темы разговора
8	Направляющие вопросы	В случае отклонения от темы направляют беседу в нужное русло
9	Альтернативные вопросы	Предоставляют возможность выбора
10	Провокационные вопросы	Используются, чтобы установить, правильно ли партнер понимает ситуацию
11	Вступительные вопросы	Необходимы для формирования у партнера заинтересованности в разговоре
12	Закрывающие вопросы	Необходимы для подведения итогов разговора
13	Закрытые вопросы	Наводящие вопросы, на которые можно коротко ответить (да/нет)
14	Открытые вопросы	Выявляют ключевые моменты беседы, предполагают содержательный ответ

<sup>1</sup> Деловое общение. Сборник практических заданий / сост. Л.В. Рудакова, А.П. Ястребов. СПб, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения: Изд-во ГУАП. 2007. 27 с.

#### 4) Обоснование выдвигаемых положений (аргументирование)

На этом этапе формируется предварительное мнение, позиция собеседников по рассматриваемым вопросам. При помощи аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение собеседника, смягчить противоречия, критически рассмотреть положения и факты, изложенные обеими сторонами.



В аргументировании выделяют две основные стратегии<sup>1</sup> (рис. 64).

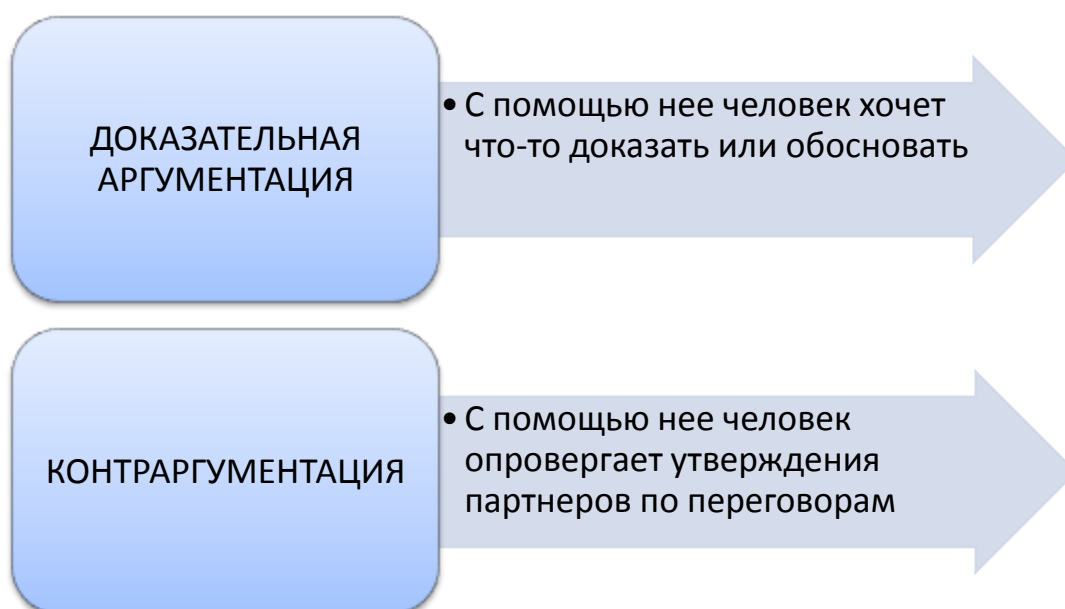


Рис. 64. Стратегии аргументации

Для того чтобы успешно проводить стратегии доказательной аргументации и контраргументации, необходимо владеть основными методами аргументирования<sup>2</sup> (рис. 65).

В процессе аргументирования важно правильно использовать аргументы, относящиеся к разным уровням:

- *уровень главных аргументов*, которыми оперируют в процессе самой аргументации (эти аргументы тщательно продумываются при планировании беседы);

<sup>1</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения. М.: Инфра-М, 2013. 224 с.

<sup>2</sup> Аминов И.И. Психология делового общения. 5-е изд. М.: Омега-Л, 2009. 304 с.

- *уровень вспомогательных аргументов*, которыми подкрепляются главные аргументы (они применяются только в фазе аргументации);
- *уровень фактов*, с помощью которых доказываются все вспомогательные, и опосредовано — главные положения (факты можно использовать лишь один раз, однако они могут стать самыми убедительными аргументами).

<b>Фундаментальный метод</b>	• прямое обращение к собеседнику, которого знакомят с фактами и сведениями, являющимися основой доказательства.
<b>Метод противоречия</b>	• основан на выявлении противоречий в аргументации оппонента (метод является «оборонительным»).
<b>Метод сравнения</b>	• используется для проведения сравнительных аналогий, призванных усилить интерес собеседника к аргументации
<b>Метод «ДА — НО»</b>	• у любого явления имеются как плюсы, так и минусы, поэтому метод «да — но» позволяет рассмотреть противоположную сторону предмета обсуждения
<b>Метод «бумеранга»</b>	• дает возможность использовать «оружие» партнера против него самого
<b>Метод игнорирования</b>	• когда факт, изложенный партнером, не может быть опровергнут, его можно проигнорировать
<b>Метод опроса</b>	• вопросы партнеру задаются заранее, чтобы выявить его позицию
<b>Метод видимой поддержки</b>	• собеседник не возражает и не противоречит партнеру, а наоборот приводит новые доказательства в его пользу. А затем выдвигает контраргумент: "Однако..."

Рис. 65. Методы аргументирования (логические)

Для успешного проведения фазы аргументации нужно помнить не только о

стратегиях, методах аргументирования, уровнях аргументов, но и стараться руководствоваться правилами аргументации (рис. 66).

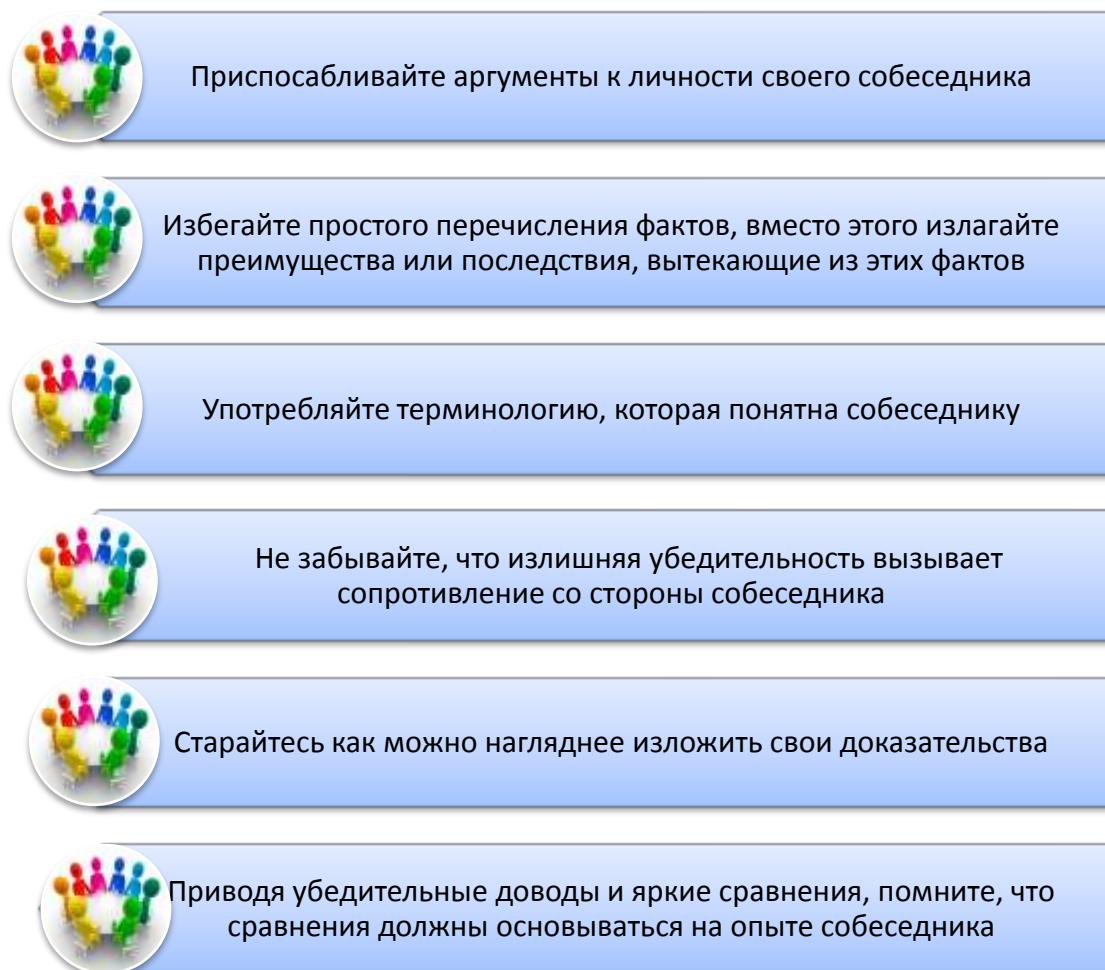


Рис. 66. Правила аргументации

В качестве примера конструктивного и неконструктивного начала фразы, которые можно использовать в процессе аргументации, рассмотрим табл. 14.

Таблица 14

Построение фраз в процессе аргументации

Неконструктивное начало фразы	Конструктивное начало фразы
<i>Я считаю...</i>	Вы не находите, что...
<i>Я могу это доказать...</i>	Сейчас вы сможете убедиться, что...
<i>Вы, конечно, еще об этом не знаете</i>	Вам, конечно известно, что...
<i>Вы поймете позже, что...</i>	Согласны ли вы с тем, что...
<i>Мы вам поможем...</i>	Вы сможете добиться...
<i>Все же вы должны признать, что...</i>	Не думаете ли вы, что...

### 5) Завершение беседы

Успешно завершить беседу – это значит достигнуть поставленных целей, решить намеченные задачи. Заключительный этап построения беседы предполагает решение вполне определенных задач (рис. 67).

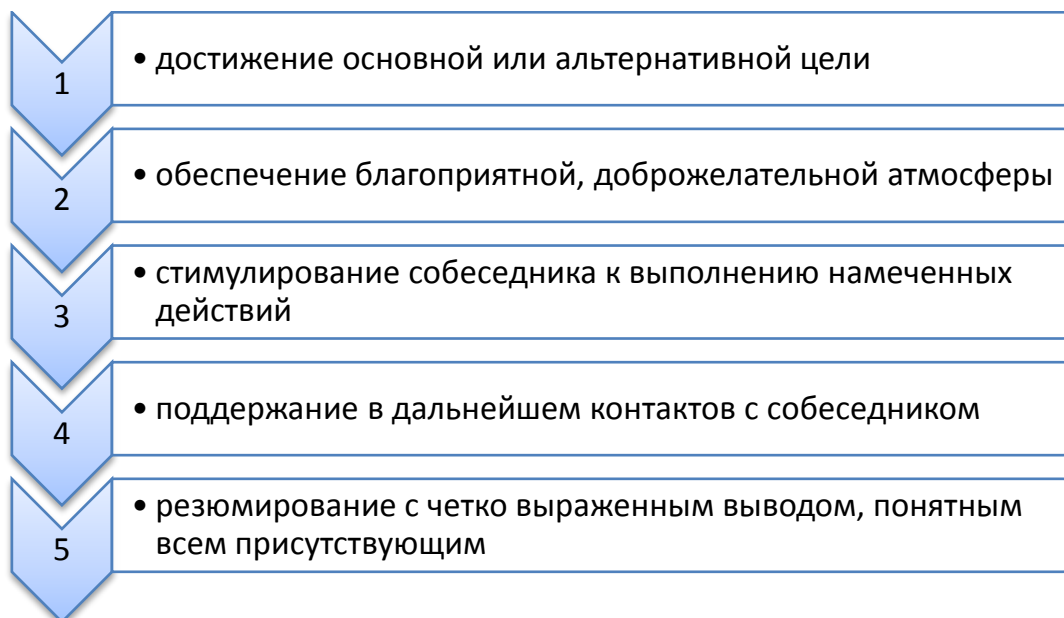


Рис. 67. Задачи, решаемые на этапе завершения беседы

В некоторых случаях, когда собеседник затрудняется с принятием решения и явно затягивает время беседы, можно воспользоваться приемами ускорения принятия решения<sup>1</sup> (рис. 68).

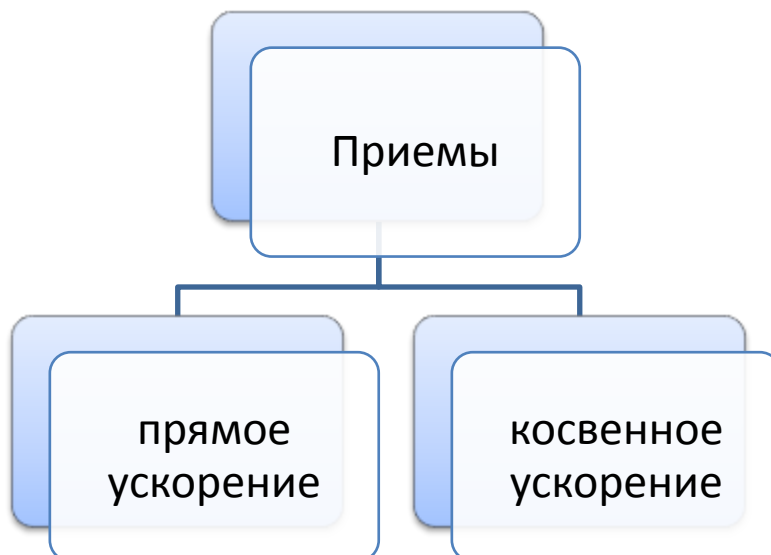


Рис. 68. Приемы ускорения принятия решения собеседником

*Прямое ускорение* является приемом, предполагающим прямой вопрос, на который планируется получить такой же прямой ответ (например: «Мы

<sup>1</sup> Лукаш Е.Ю. Профессиональная этика: искусство общения с людьми: учебное пособие. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2002. 155 с.

принимает это решение?»). Однако такая прямая формулировка может привести к обратному результату, когда собеседник не успел принять решение и поэтому скорее ответит отказом (как показывает практика, в 50 % подобных случаев собеседник говорит «нет»). К прямому ускорению можно прибегнуть, когда сроки для принятия решения очень маленькие и требуется оперативный результат.

*Косвенное ускорение* позволяет привести собеседника к желаемой цели и завершению беседы постепенно. Преимущество этого приема в том, что риск получения отрицательного ответа со стороны партнера снижается. В косвенном ускорении используются четыре варианта тактик (рис. 69).

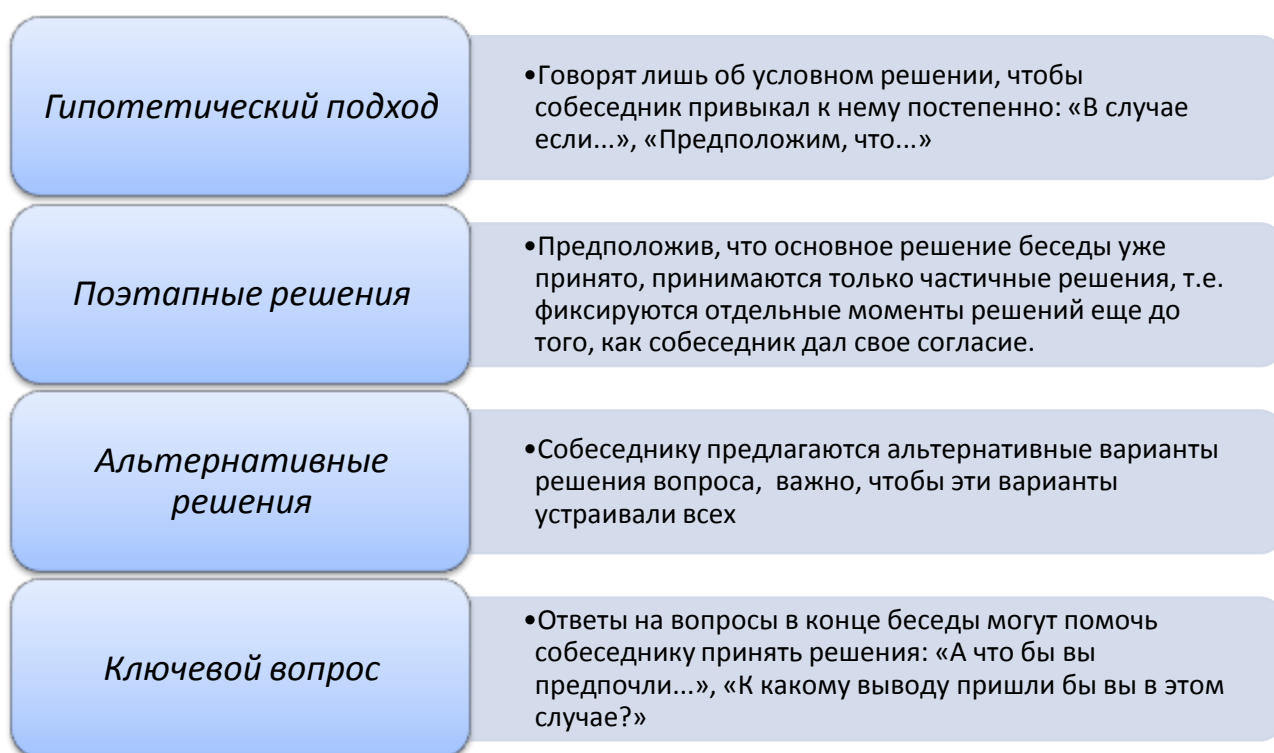


Рис. 69. Тактики косвенного ускорения завершения беседы

Использовать обозначенные приемы и тактики в завершении беседы можно только в том случае, когда появляются признаки в поведении партнера (невербальные), свидетельствующие о том, беседа подходит к концу. К таким признакам можно отнести следующие:

- партнер проявляет знаки дружеского отношения;
- партнер слушает с выражением одобрения, иногда кивая;
- снова перелистывает проект, просматривая еще раз помещенные в нем данные.

Когда решение принято и беседа подходит к концу, можно

воспользоваться техниками разрыва контакта<sup>1</sup> (рис. 70).

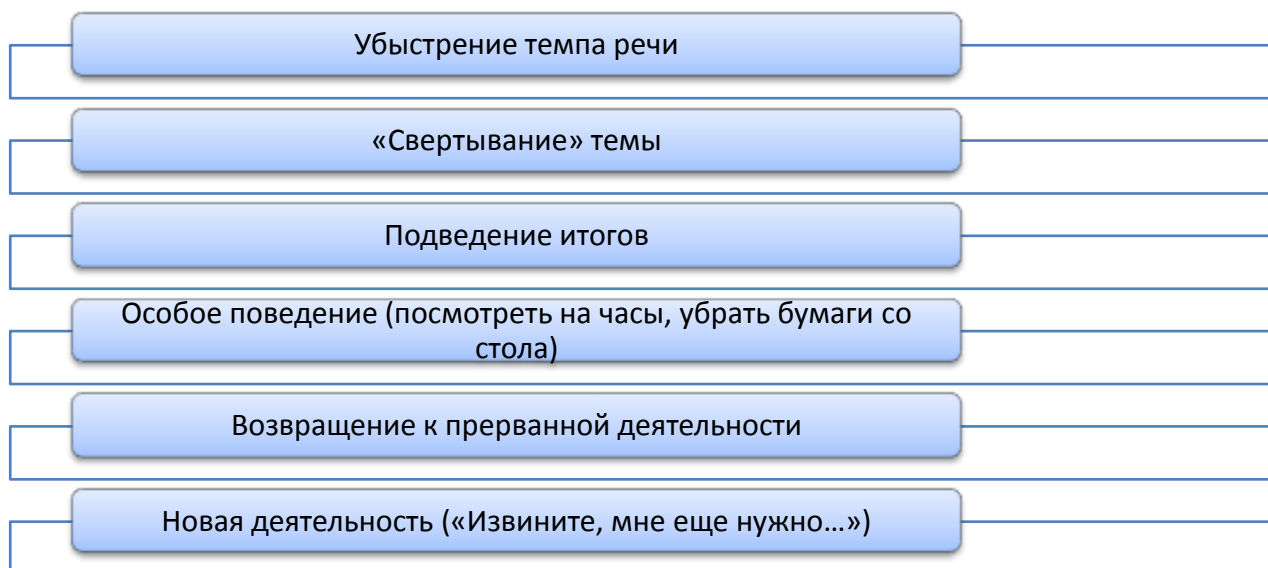


Рис. 70. Техники разрыва контакта с собеседником

### ***Комплименты и критика в деловой беседе***

*Комплименты* в деловой беседе возможны и допустимы, при одном условии – они должны быть искренними. Фальшь считывается собеседником всегда (кто-то это осознает, кто-то не осознанно чувствует появление барьера), поэтому, если комплименты используются в беседе, то следует учитывать основные правила их применения (рис. 71).

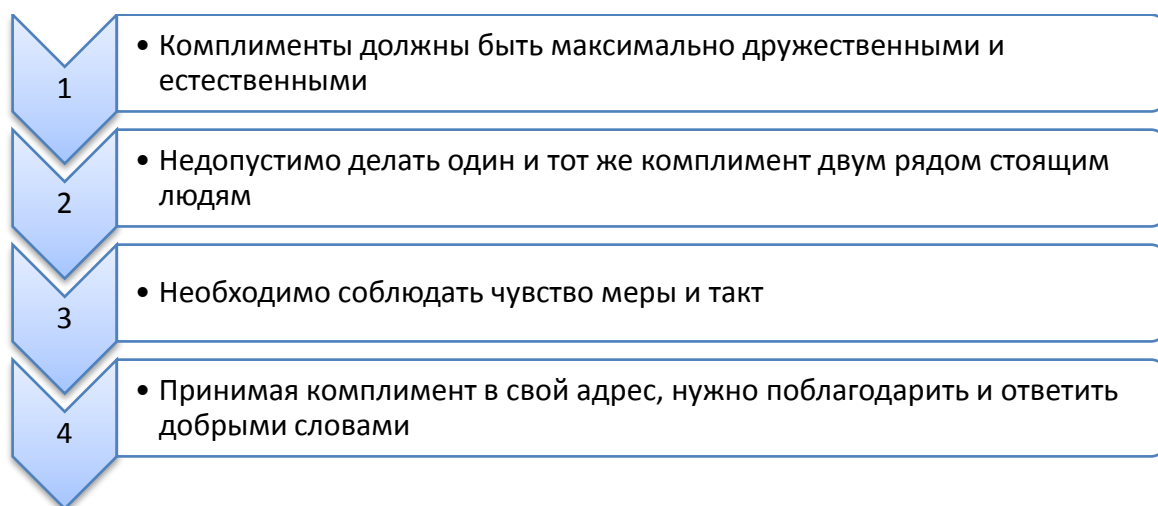


Рис. 71. Правила использования комплиментов в деловой беседе

В случае, если в беседе используется *критика*, важно помнить о том,

<sup>1</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения. М.: Инфра-М, 2006. 224 с.; Лукаш Е.Ю. Профессиональная этика: искусство общения с людьми: учебное пособие. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2002. 155 с.

чтобы она не привела к конфликту. Для этого, как правило, руководствуются несколькими правилами.

✓ Критика должна быть направлена на позитивные изменения в будущем, а не на поиск виноватых или ошибок в прошлом.

✓ Критика должна предполагать возможность сотрудника высказаться по поводу ситуации и ее возможного исправления.

✓ Критикуя, необходимо отметить и позитив (еще лучше – с него начать).

✓ Критиковать можно действия, но не личность.

✓ Критика должна быть конкретна, формулировки «всегда» и «никогда» нельзя использовать.

✓ Более конструктивно использовать метафорическую критику.

✓ Критика должна опираться на факты, а не на эмоции.

✓ Один проступок – одно наказание, критика осуществляется за одно нарушение один раз.

✓ Закончить критику всегда лучше позитивом и подведением итогов планов действия по улучшению ситуации.



*Вопросы для собеседования*

1) *Что такое деловая беседа?*

2) *Какие цели можно достичь в процессе деловой беседы?*

3) *Назовите основные этапы деловой беседы.*

4) *Что значит установить психологический контакт?*

5) *Назовите приемы начала беседы для создания рабочей атмосферы.*

6) *К основным принципам изложения информации (информирования) относят какие?*

7) *Назовите методы аргументирования в беседе*

8) *Как завершить беседу?*

### ☺ **Психологический практикум**

Для того чтобы услышать собеседника, понять и принять смысл сказанного, воспользуйтесь следующими советами<sup>1</sup>.

«Совет 1. К информации, получаемой от людей, которые по каким-то

---

<sup>1</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорыша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.



причинам нам неприятны, мы относимся, как правило, со значительной долей предубеждения. Поэтому, если с человеком вас связывают интересы дела, постарайтесь трезво оценить, что вас раздражает – информация, которую вы от него слышали, или сам человек (его внешний вид, особенности характера, нравственные качества).

*Совет 2.* Воспринимая информацию, следует иметь в виду, что принципиально новые идеи, не укладывающиеся в уже действующие логические схемы или представления, вызывают определенный эмоциональный протест. Поэтому не отвергайте их с ходу. Необходимо время, чтобы продумать новую информацию, подобрать логические аргументы для ее опровержения или подтверждения. Не противоречьте сразу, из-за этого вы можете не услышать аргументов собеседника в пользу высказываемого соображения, так как они могут оказаться достаточно вескими.

*Совет 3.* Практически не поддаются убеждению люди, испытывающие чувство бесполезности, одиночества, отчужденности, агрессивные и тревожные, плохо переносящие трудные ситуации».<sup>1</sup>

## **4.2. Деловые переговоры: организация, ведение, оценка результатов**

### ***Разработка плана переговоров***

Деловые переговоры отличаются от деловой беседы. И если деловая беседа (как было показано выше) предполагает обмен взглядами, точками зрения, мнениями, то *деловые переговоры* призваны найти решение проблемы представляющей взаимный интерес для партнеров по деловой коммуникации. Важным элементом подготовки к переговорам является разработка плана действий. Он должен характеризоваться простотой, конкретностью и вместе с тем гибкостью, чтобы в процессе переговоров переговорщик мог постоянно держать его в голове, и при необходимости вносить в него изменения<sup>2</sup> (рис. 72).

*Первый этап* составления плана состоит в определении общих моментов (главных идей и позиции) на предстоящих переговорах. Имеет смысл написать на бумаге основную суть переговоров и свои интересы, связанные с ними. Следует, прежде всего, ответить на вопросы, касающиеся партнера по переговорам: чем занимается, где находится, что известно о руководителях организации, что партнер ожидает от переговоров и что необходимо узнать о ней дополнительно.

---

<sup>1</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорыша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

<sup>2</sup> Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления: учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. 416 с.

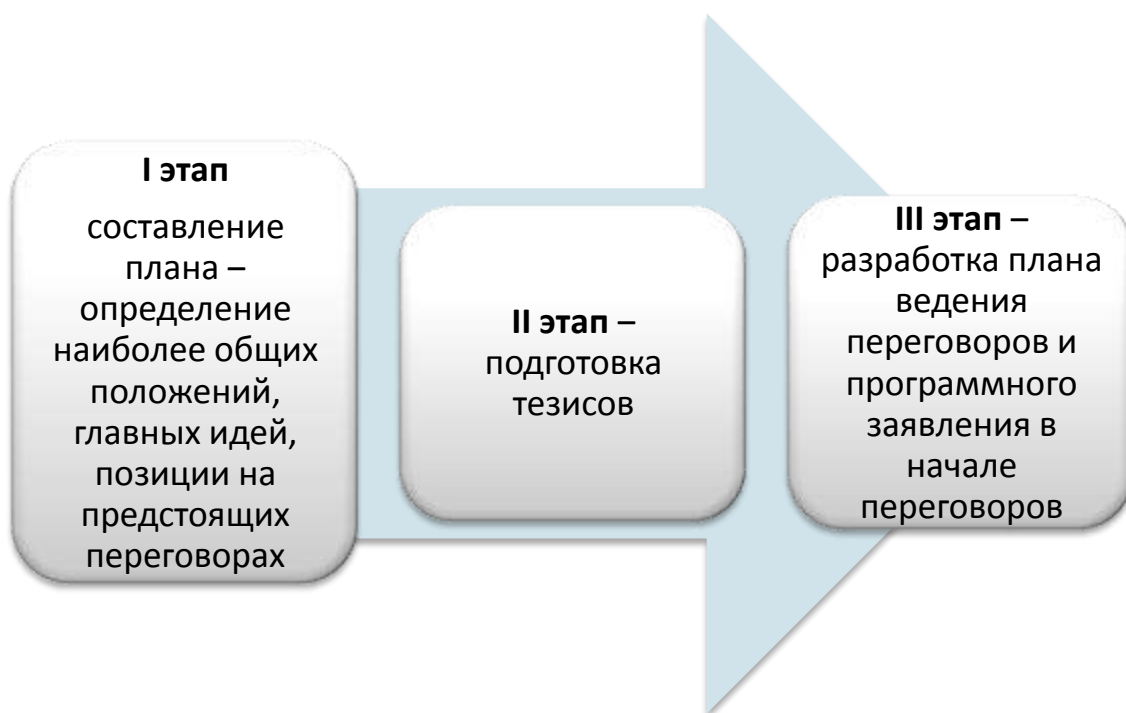


Рис. 72. Этапы разработки плана переговоров

*Второй этап* – подготовка тезисов. Подразумевает определение желаемого результата в итоге переговоров. Тезисы должны быть предельно простыми и краткими (не более 20 слов).

*Третий этап* – разработка плана ведения переговоров и вступления в начале переговоров. План должен быть очень лаконичным и отражать только суть переговорного процесса. Для этого можно использовать ключевые слова, соответствующие основным положениям переговоров (рис. 73).

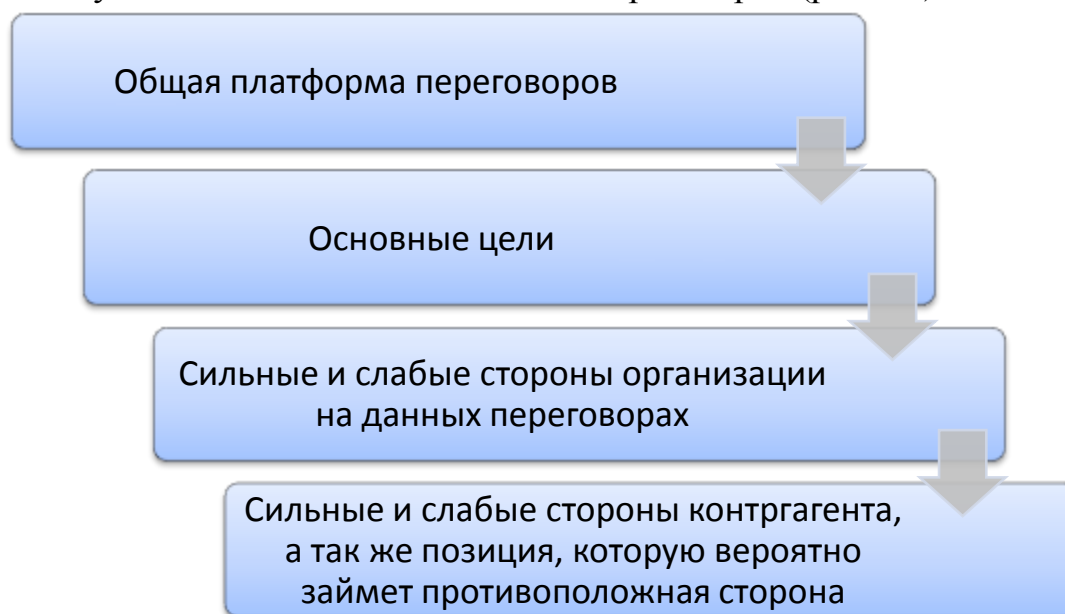


Рис. 73. Основные положения, которые должны быть определены в плане

Очень важно иметь с собой папку со всей информацией, необходимой для переговоров. Наличие документации – подтверждение серьезных намерений участников переговорного процесса.

### ***Выбор стратегии деловых переговоров***

Как отмечалось выше, к основным стратегиям взаимодействия в общении и прежде всего именно в деловом общении относятся стратегии кооперации (сотрудничества) и конкуренции (стратегия соперничества или борьбы). Соответственно, выбирая соответствующую стратегию для переговоров, важно помнить об их специфических особенностях.

#### ***Стратегия сотрудничества***

Эта стратегия позволяет получить оптимальные для обеих сторон результаты, развить надежные деловые отношения. Для проведения данной стратегии в переговорном процессе важно уважать своего партнера по переговорам, следовать своей цели, но уступать в вопросах, не противоречащих ей. Не менее важным становится умение работать на перспективу взаимодействия в будущем. Такие переговоры будут считаться партнерскими.



Особенности партнерских переговоров представлены на рис. (рис. 74).

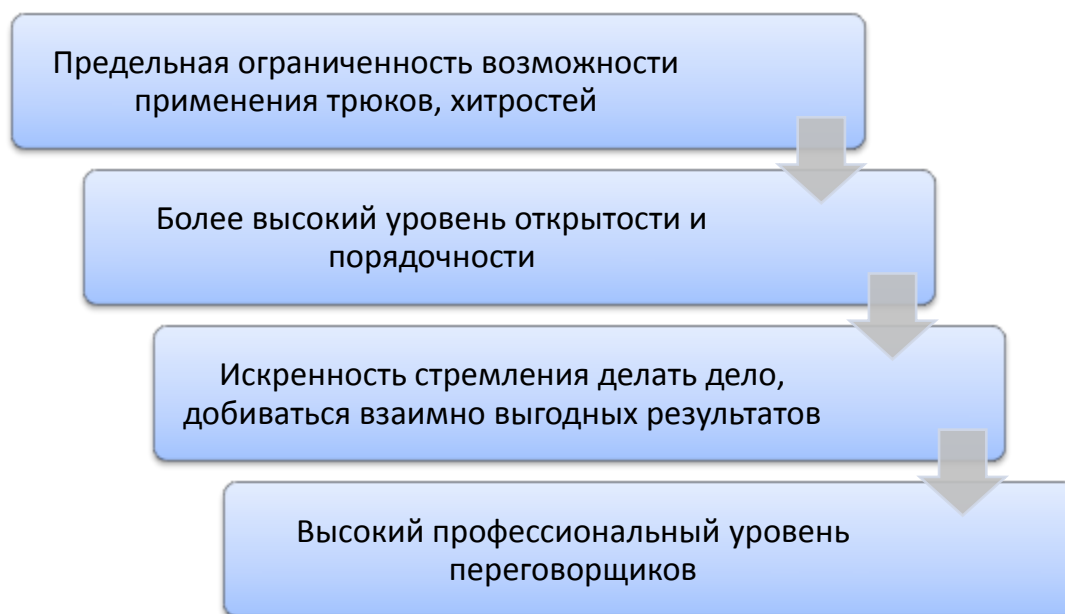


Рис. 74. Специфические особенности партнерских переговоров

## Стратегия соперничества



В таких переговорах преобладает нацеленность на полную победу одной стороны и проигрыш другой. Такая стратегия вынуждает партнеров сопротивляться и также стремиться к выигрышу в переговорах любой ценой. Можно отметить основные отрицательные моменты такого рода стратегии (рис. 75).

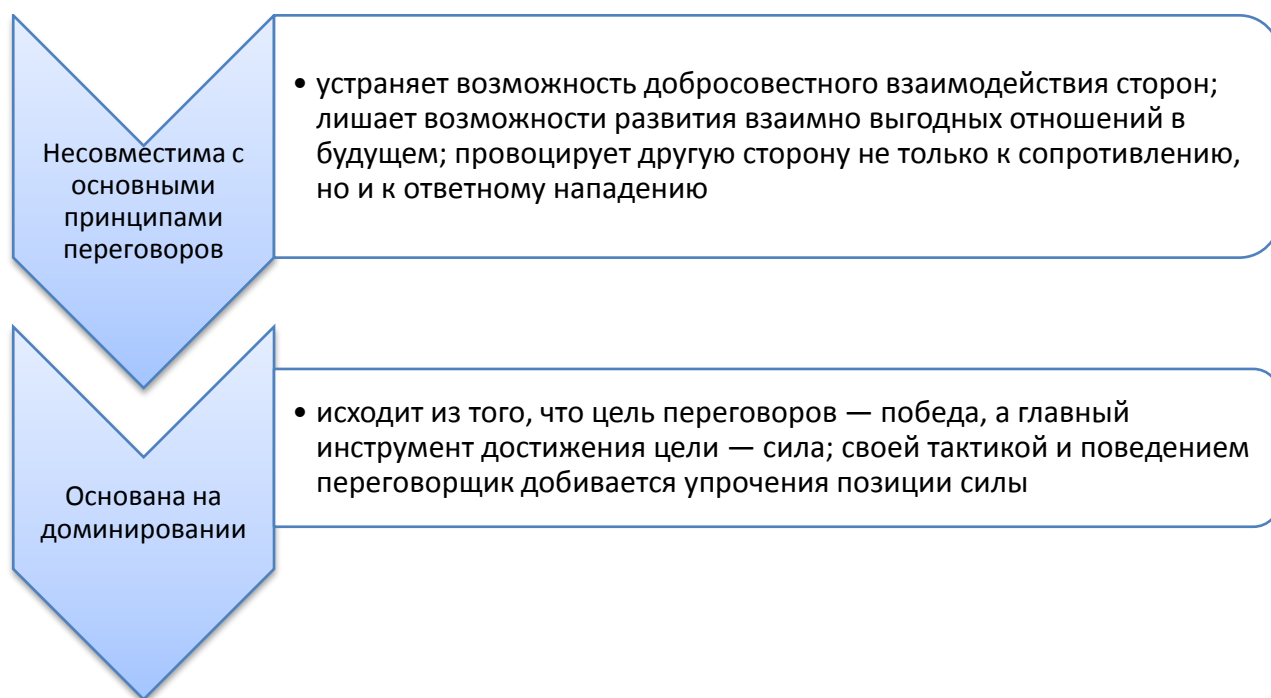


Рис. 75. Отрицательные моменты стратегии соперничества

Следует отметить, что стратегия борьбы имеет существенные ограничения, вследствие чего даже опытные переговорщики при самом благоприятном для них соотношении сил предпочитают избегать ее (рис. 76).

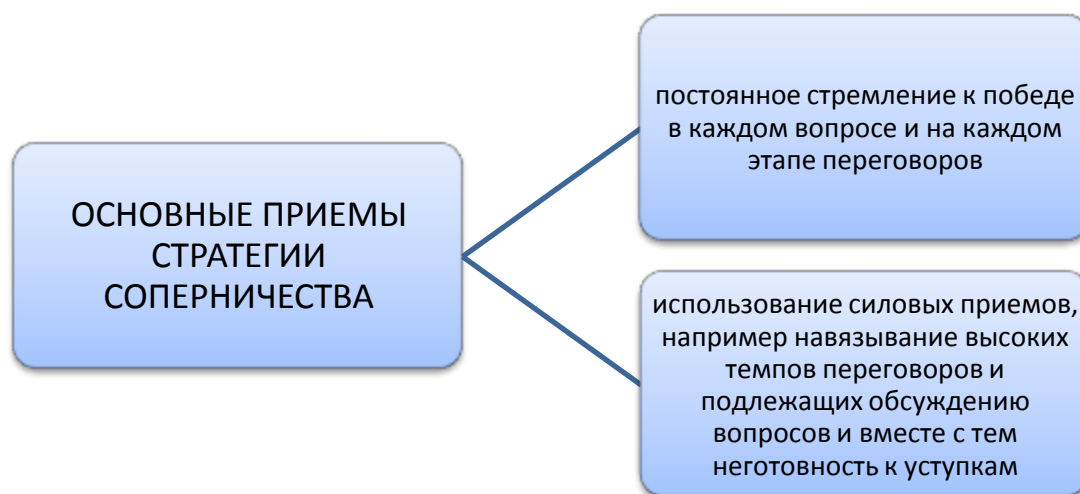


Рис. 76. Основные приемы стратегии соперничества

Для противостояния стратегии соперничества важно пользоваться следующими правилами (рис. 77).

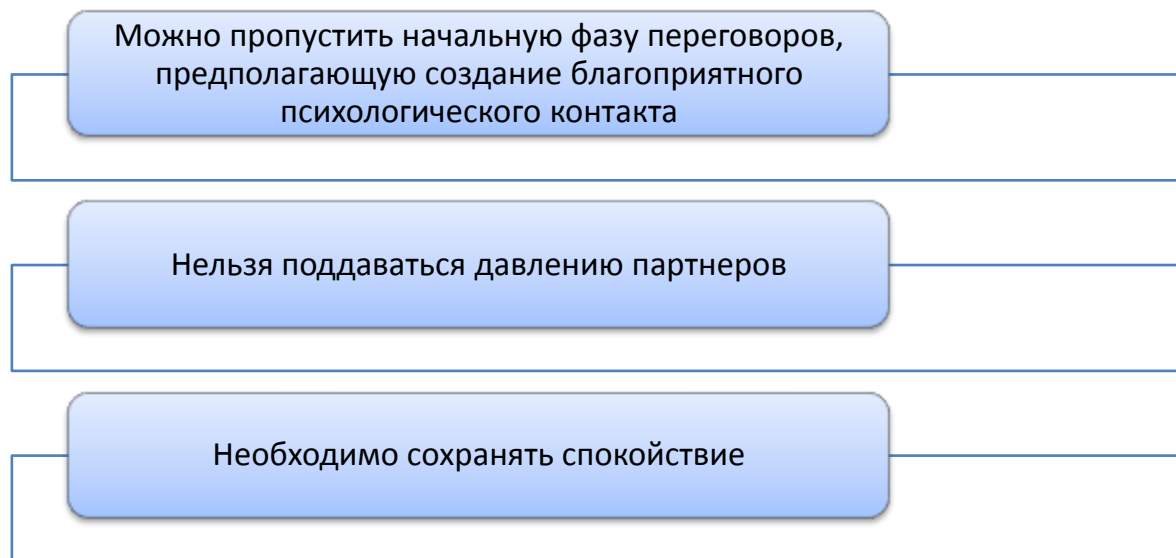


Рис. 77. Правила противостояния стратегии соперничества

### ***Тактика переговоров***

В рамках тактики переговоров выделяют горизонтальный и вертикальный подходы к переговорам (рис. 78)<sup>1</sup>.



Рис. 78. Подходы к переговорам

<sup>1</sup> Мастенбрук У. Переговоры [перев.] Е. Дементьева. Калуга: Калужский институт социологии, 1993. 175 с.

В ходе переговоров неизбежно обнаруживаются расхождения, противоречия в позициях сторон. Различают два подхода к их урегулированию (рис. 79).

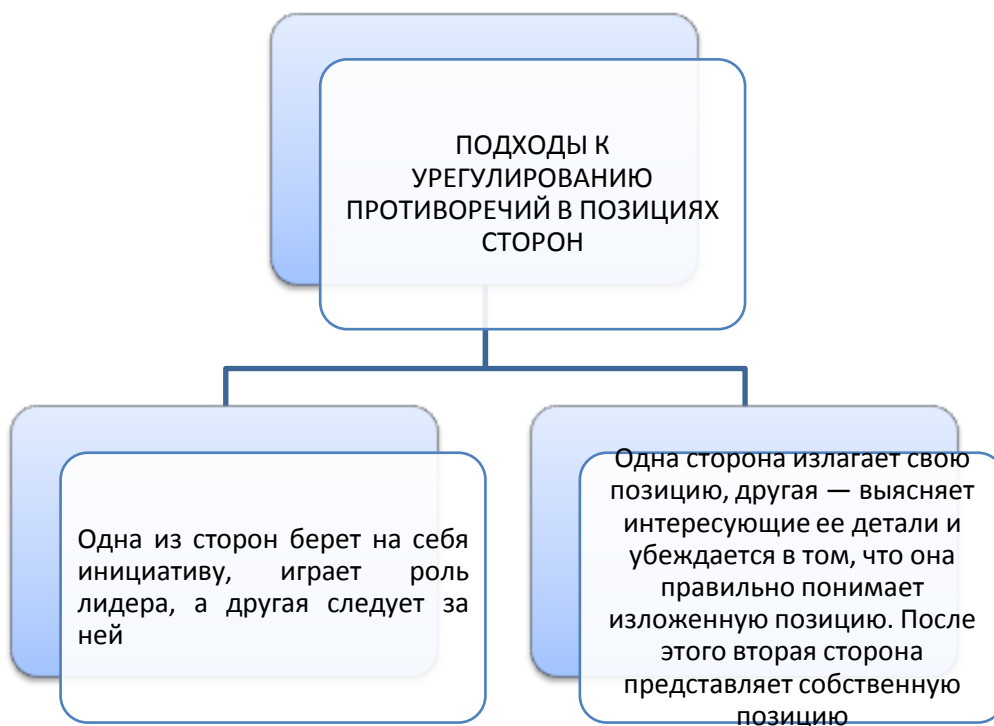


Рис. 79. Подходы к урегулированию противоречий в переговорах  
Выбор того или иного подхода зависит от конкретной ситуации.

В процессе ведения переговоров важно помнить о приемах воздействия на партнера и способах противостояния им<sup>1</sup> (табл. 15).

Таблица 15

Приемы, применяемые на деловых переговорах и методы противодействия им

Название приема	Суть приема	Цель	Метод противодействия
«Вне протокола»	Партнер предлагает обсудить отдельные вопросы «вне протокола»	Получить больше информации	Если есть целесообразность, то можно принять предложение, но это обязывает раскрывать дополнительную информацию
«Снежный ком»	Перед началом переговоров партнер предоставляет большое количество материала, который нужно изучить за короткое время	Создать ситуацию, при которой партнер может упустить из вида какие-то важные вопросы	Попросить партнера рассортировать материал по степени важности, с помощью наводящих вопросов, уточнив интересующие детали

<sup>1</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 295 с.

Название приема	Суть приема	Цель	Метод противодействия
«Мое окончательное предложение»	На определенном этапе переговорного процесса партнер говорит: «И это мое окончательное предложение»	Зафиксировать этой фразой предыдущие договоренности, которые устраивают партнера	Если эти договоренности устраивают и вас, то переговоры можно заканчивать, если нет, то переговоры продолжаются до выяснения всех интересующих вопросов
«Добрый и злой»	В команде партнеров-переговорщиков один играет роль «злого» (угрозы, обвинения, агрессивное поведение), другой – «доброго» (спокойствие, доброжелательность, конструктивизм)	Сыграть на контрасте	Попробовать вести переговоры без участия «злого» (можно даже предложить усеченный состав участников)
«Абсурдное начало»	Партнер начинает переговоры с высказывания совершенно абсурдных тезисов	Перевести инициативу на противоположную сторону, чтобы партнер первым начал «раскрывать свои карты»	Взамен «абсурдного начала» выдать сведения общего информативного характера, тем самым показав осознанное желание вести переговоры в более конструктивном русле

### ***Эффективная просьба***

В ходе переговоров партнеры обмениваются своими планами, точками зрения на решение поставленных задач, вносят предложения по взаимному сотрудничеству. В некоторых случаях партнеры просят друг друга о взаимных уступках. Просьба – это особый вид межличностного контакта и для эффективного общения важно уметь правильно пользоваться этим приемом. Просьба – это честное выражение своей позиции и своих желаний, сделанное в такой форме, что другой человек волен согласиться или отказать, поскольку вы просите его высказать свою позицию. При этом нужно помнить следующее (рис. 80).

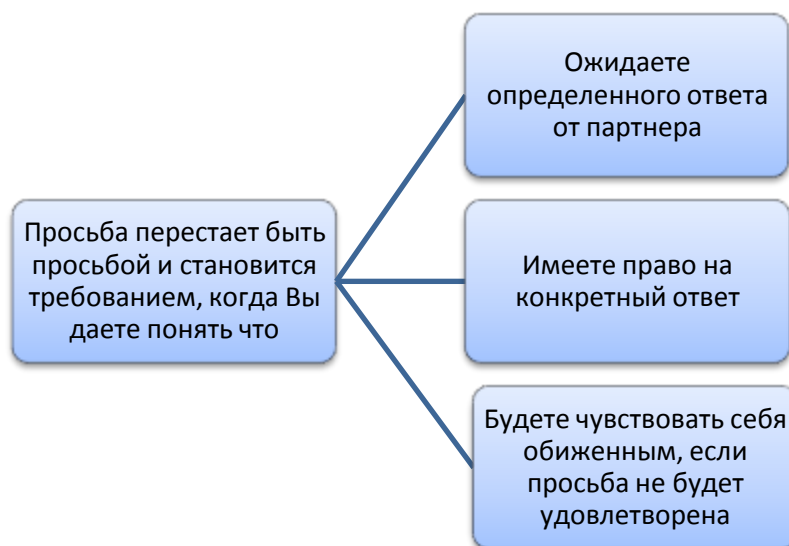


Рис. 80. Когда просьба становится требованием

Существуют правила эффективного обращения с просьбой и правила поведения, в случае если вам отказали<sup>1</sup> (рис. 81).

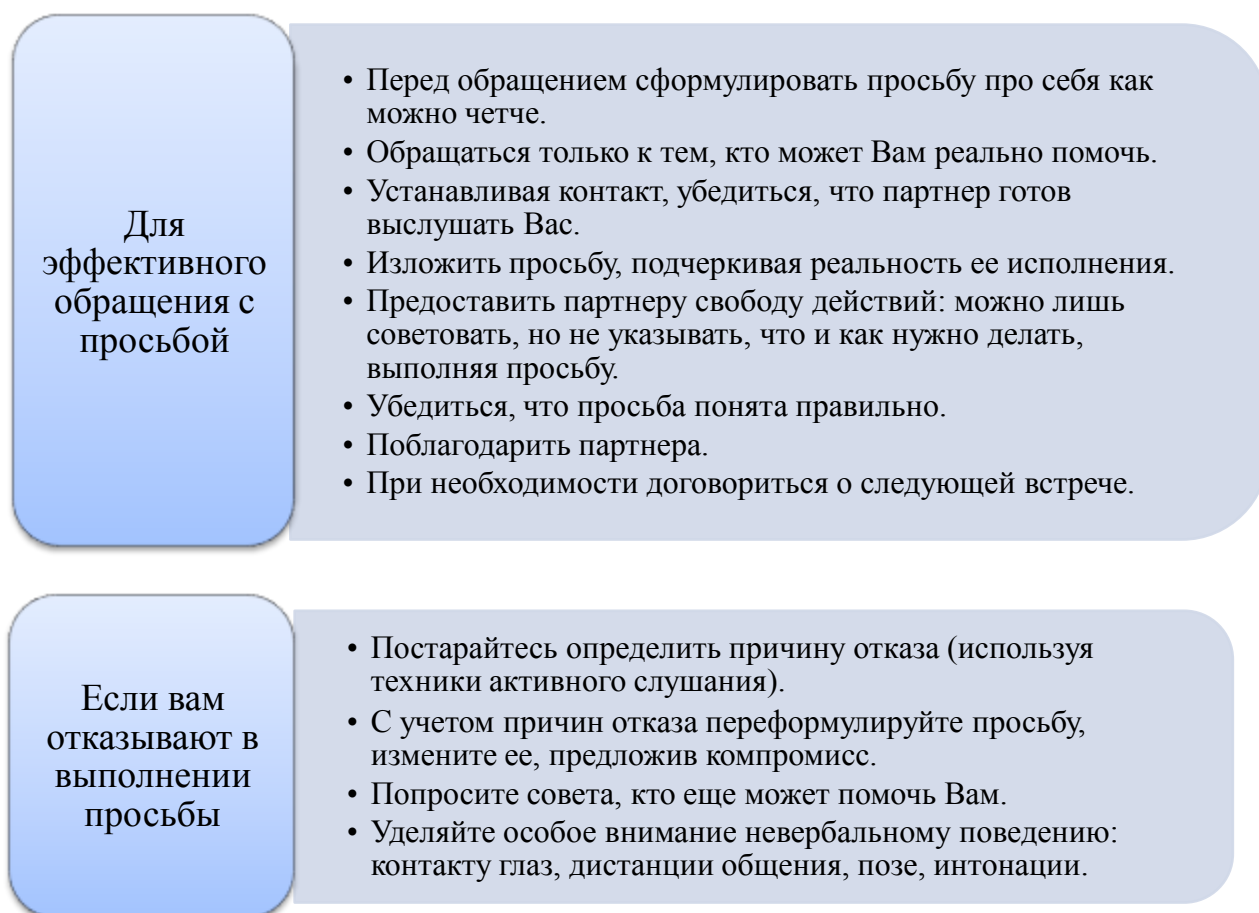


Рис. 81. Правила эффективного обращения с просьбой

<sup>1</sup> Рабочая тетрадь участника группы видеотренинга навыков делового общения руководителей. Сост. В.Г. Ромек, В.Е. Жарский. Ростов-на-Дону, 1989. 15 с.



### ***Отказ в деловых переговорах***

Выделяют три техники отказа в деловых переговорах<sup>1</sup> (рис. 82).

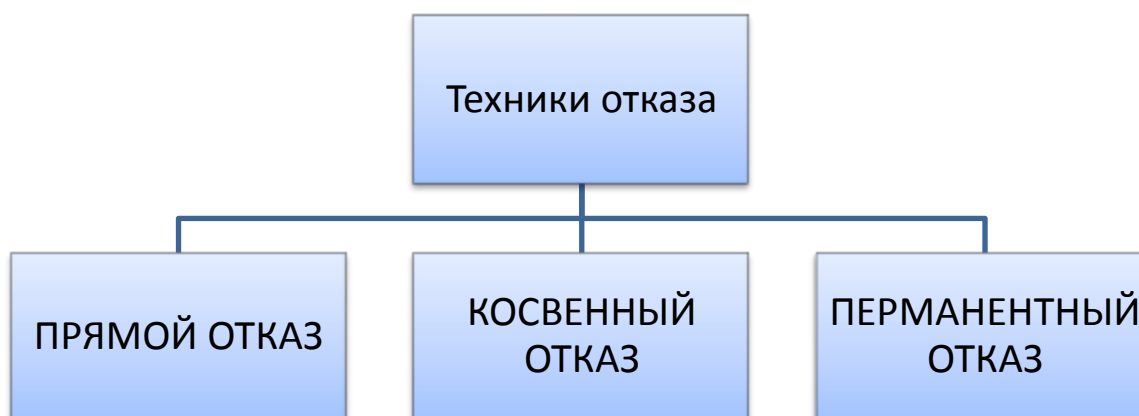


Рис. 82. Отказ в деловых переговорах

#### ***Прямой отказ***

Прямой отказ заключается в открытом признании партнерам по переговорам, в том, что их просьба, предложение и т.п. отклоняются. Такой отказ должен быть обоснован не только аргументами, связанными со ссылками на инструкции, правила, нормы организации, но и аргументами, ссылающимися на законодательство, нормы права и т.п. (в некоторых случаях можно сослаться на «традиции» фирмы). В любом случае, при использовании техники прямого отказа – обязательным является объяснение причины отказа. Это объяснение, аргументация, которая предлагается собеседнику, позволяет сохранить с ним доброжелательные отношения с перспективой их продолжения. При этом зачастую прямой отказ сопровождают психологической и эмоциональной поддержкой партнера: «я вас понимаю», «мне жаль, что так получилось», «я огорчен, что не могу пойти вам навстречу» и др.

#### ***Косвенный отказ***

Данная техника предполагает использование мягких, «опосредованных» форм отказа. В этом случае предполагается ссылка на необходимость посоветоваться (с вышестоящим руководством, либо с партнером по бизнесу, либо с трудовым коллективом и т.п.), дать время на раздумье. Зачастую для косвенного отказа используется фраза «мы вам перезвоним», что означает косвенный отказ от сотрудничества.

#### ***Перманентный отказ***

Суть техники «перманентного отказа» состоит в однозначности, четкости

<sup>1</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения: учебник. М.: ИНФРА-М, 2013. 295 с.; Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие. М.: Ось-89, 2003. 320 с.

и лаконичности формулировки. Данная техника используется при общении с людьми, которые склонны добиваться достижения цели шантажом, манипуляциями (используют различные хитрости, вызывают к сочувствию и т.п.), угрозами. Соответственно перманентный отказ представляет собой, по сути, технику «заезженная пластинка», когда вежливое «Нет» сочетается с твердостью и принципиальностью, при этом повторяется столько раз, сколько партнер по переговорам использует просьбу в различных ее вариантах (от шантажа до угрозы).

### ***Ассертивный спор***

Готовность к переговорам предполагает, что партнеры хотят найти взаимоприемлемое решение, привлекательное для обеих сторон. В этом случае важно, отстаивая свою точку зрения в споре с партнером по переговорам, делать это правильно. Правильный спор – это ассертивный спор. Термин «ассертивность» происходит от английского глагола “*to assert*” – настаивать на своём, утверждать, заявлять, отстаивать свои права. При этом в психологии ассертивность – понимается как своего рода уверенность человека, уверенное поведение, которое он демонстрирует в процессе отстаивания своих прав, своей позиции; демонстрируя по отношению к собеседнику уважение и пытаясь прийти к компромиссу. Если представить ассертивность на континууме различных форм поведения человека, которые он может демонстрировать в процессе отстаивания своих прав, то она займет среднее положение между агрессивным поведением и неуверенностью человека (рис. 83).

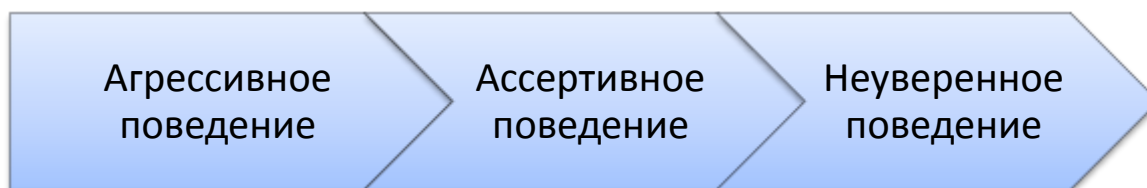


Рис. 83. Континуум с формами поведения, демонстрируемыми партнерами в процессе спора

Для того чтобы поведение было ассертивным, важно сделать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров, а также отделить эмоции (эмоциональное восприятие ситуации) от предмета спора и проблемы. После этого можно воспользоваться следующими правилами (рис. 84). Этот цикл правил может повторяться многократно. При

этом стороны могут идти на взаимные уступки или искать новые решения, удовлетворяющие всех участников<sup>1</sup>.

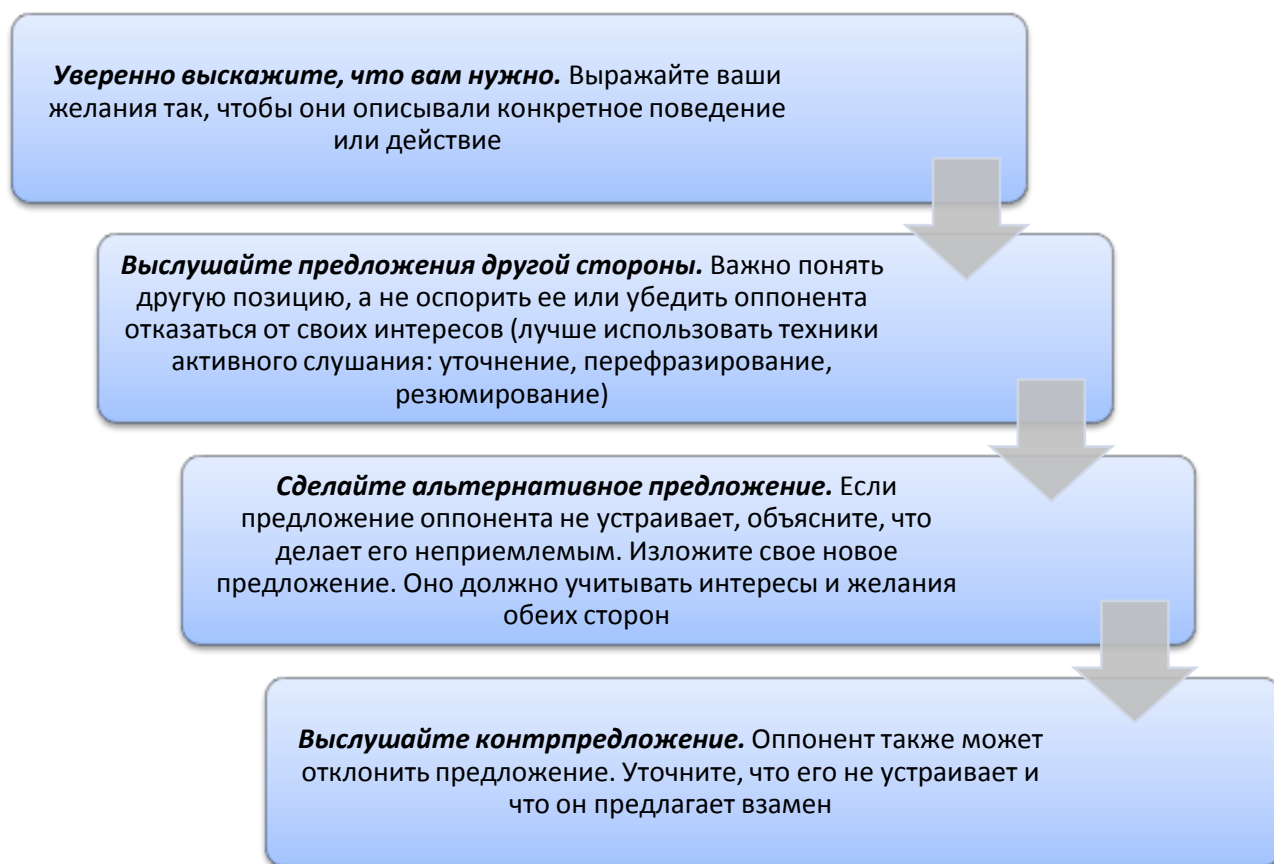


Рис. 84. Правила ассертивного спора

Аргументация во время спора будет более успешной, если во время обсуждения соблюдать ряд правил.

- Важно говорить с оппонентом «на его языке», т.е. тезаурус должен быть идентичным.
- Подчеркнуть уважительное отношение к оппоненту и его позиции.
- Аргументы следует не «вбивать» в оппонента, их нужно встраивать в его рассуждения, т.е. доводы партнера не отвергаются, признается их правомерность, однако предлагается другая оценка их значимости.
- Говорить не только о плюсах доказательств или предложений, но и о минусах. Двусторонний обзор (плюсы и минусы) придает аргументам больший вес.
- Использовать в качестве аргументов только то, что принимает оппонент,

<sup>1</sup> Рабочая тетрадь участника группы видеотренинга навыков делового общения руководителей. Сост. В.Г. Ромек, В.Е. Жарский. Ростов-на-Дону, 1989. 15 с.

не путая факты и мнения.

- Ссылка на авторитетное лицо или авторитетное мнение (главное, чтобы это лицо или мнение воспринимались оппонентом как авторитетные) способствует усилению аргументации.

- Лучше, если аргументов будет не более трех-четырех, так как это связано с особенностями человеческого восприятия (семь плюс-минус два аргумента).

- Не стремитесь быстро переубедить оппонента, лучше идти постепенно и последовательно.

*Вопросы для собеседования*

1) Назовите основные этапы разработки плана переговоров.

2) В чем суть стратегии кооперации и стратегии конкуренции в процессе переговоров?

3) Какие приемы используют для противостояния стратегии соперничества?

4) Какие бывают тактики переговоров?

5) Назовите основные приемы воздействия на партнера в процессе переговоров и способы противостояния им.

6) Какие вы знаете правила эффективного обращения с просьбой?

7) Назовите техники отказа в деловых переговорах.

8) Что такое ассертивный спор?

### ☺ **Психологический практикум**

Для выявления своей тактики ведения переговоров воспользуйтесь прил. 7: Тест «Тактика ведения переговоров»<sup>1</sup>.

## **4.3. Организация и проведение деловых совещаний**

### ***Сущность и виды деловых совещаний***

Существует множество определений понятия «деловое совещание». Если обобщить все определения, то можно сказать, что деловое совещание – собрание заинтересованных лиц с целью обсуждения заранее определенных вопросов, обмена информацией, либо выработки совместного решения по конкретным проблемам. В ходе делового совещания используются и сочетаются различные формы делового общения (рис. 85):

---

<sup>1</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения: учебник. М.: ИНФРА-М, 2013. 224 с.

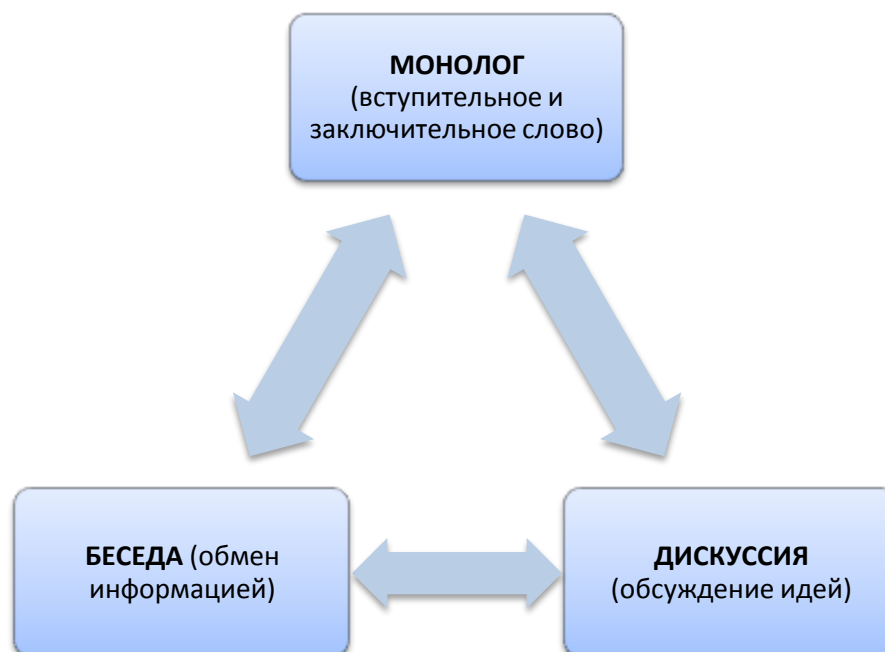


Рис. 85. Формы делового общения, используемые в совещании

Совещание – это своеобразный форум по выработке ключевых решений и способ координации активности людей и подразделений. Обычно совещание организовывается с целью обмена информацией и принятия группового решения по актуальным проблемам. Как отмечает В.Н. Куницына, при решении проблем совещание стоит проводить в тех случаях, когда<sup>1</sup>:

- проблема является сложной, и один человек не может обладать всей информацией, необходимой для решения;
- есть необходимость разделить ответственность за решение проблемы между всеми членами группы;
- необходим не один, а несколько вариантов решения проблемы;
- важно понимать, какие взгляды у сотрудников есть на решение проблемы;
- руководитель использует демократический стиль управления и стремится добиться доверия подчиненных;
- необходимо формирование команды.

Рассмотрим типологию деловых совещаний, в рамках которой выделяют классификации исходя из следующих оснований: по назначению, по сфере применения, по тематике, по стилю проведения.

*1. По назначению выделяют следующие виды совещаний (рис. 86).*

---

<sup>1</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорыша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.



### Информативное совещание

- Каждый участник кратко докладывает о положении дел, что позволяет избежать подачи письменных отчетов и дает возможность получить представление о состоянии дел



### Совещание с целью принятия решения

- Координация мнений участников, представляющих разные подразделения организации, для принятия решения по конкретной проблеме



### Творческое совещание

- Использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности

Рис. 86. Виды совещания по назначению

2. По стилю проведения совещания также бывают различными (рис. 87).

#### Диктаторское

- Руководитель сообщает присутствующим свое решение по определенным вопросам или знакомит с позицией или распоряжением вышестоящей организации. Дискуссии не проводятся. Участники только задают вопросы

#### Автократическое

- Руководитель задает поочередно вопросы участникам и выслушивает их ответы. Приглашенные не имеют права высказывать мнения относительно позиций других участников

#### Сегрегативное

- Совещание состоит из доклада руководителя или назначенного им лица. Участники выступают в прениях по указанию (выбору) председательствующего

#### Дискуссионное

- Происходит свободный обмен мнениями, после которого решение принимается общим голосованием с последующим утверждением руководителем

#### Свободное

- Проводится без четко сформулированной повестки дня

Рис. 87. Виды совещания по стилю ведения

3. По сфере применения совещания могут быть (рис. 88):

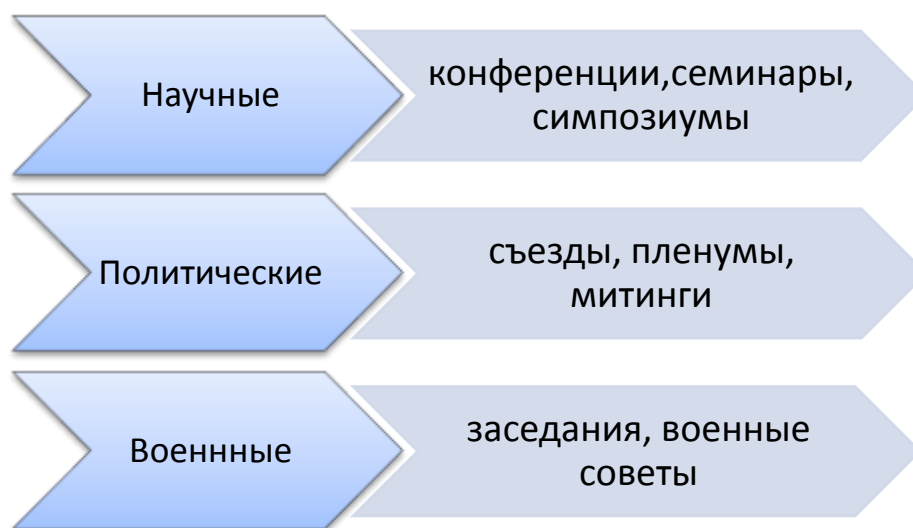


Рис. 88. Виды совещания по сфере применения

4. По тематике совещания бывают (рис. 89):



Рис. 89. Виды совещания по тематике

В композиционно-структурное единство совещания входят:

- 1) открытые вопросы для получения общей картины проблемы, включая вопросы типа «что» для выявления фактов и «какие» для понимания отношения к этим фактам;
- 2) поощрение, которое заключается в повторении ключевых слов;
- 3) обратная связь, которая может осуществляться в виде пересказа;

- 4) отражение и признание чувств, что дает понять собеседнику, что его эмоции заметили;
- 5) резюме, которое систематизирует, организует факты и эмоции.

### ***Организация и проведение делового совещания***

Прежде чем начинать подготовку к совещанию, психологи и менеджеры советуют определиться с тем, нужно ли вообще проводить совещание, насколько оно актуально в данных условиях.

До совещания необходимо четко обозначить повестку дня, запрограммировать регламент, распространить эту информацию сотрудникам.

Повестка совещания должна включать в себя следующую информацию:

- 1) *цель совещания*, т.е. описание требуемого результата, желательного итога работы;
- 2) *тема совещания*, которая должна быть сформулирована ясно, конкретно и таким образом, чтобы заинтересовать участников совещания, мотивировать каждого на вклад в решение общей задачи;
- 3) *перечень обсуждаемых вопросов*: количество обсуждаемых вопросов должно быть небольшим, чтобы успеть все их рассмотреть;
- 4) *время начала и окончания совещания*: время совещаний должно быть определено расписанием, установленным в организации, оптимальная длительность совещания 1,5-2 часа; внеплановые совещания лишают возможности планировать свое рабочее время и распоряжаться им;
- 5) *место, где будет проходить совещание*: территория должна быть оптимальной для рабочей атмосферы: удобное размещение участников, возможность делать ими записи и т.п.;
- 6) *фамилии докладчиков, содокладчиков*, ответственных за подготовку вопросов;
- 7) *время, отведенное на каждый вопрос*, которое определяется исходя из количества вопросов и степени их важности.

Для организации и проведения совещания рекомендуется пользоваться определенными правилами, соблюдение которых будет способствовать повышению эффективности и успешности делового общения (рис. 90)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорьша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.





Рис. 90. Правила проведения делового совещания

### ***Психологические типы участников совещания***

Можно выделить несколько психологических типов/ролей участников делового совещания и условно разделить их на позитивные и негативные. К позитивным ролям можно отнести: генератора идей, информатора, оптимиста. К негативным ролям относятся: болтун, всезнайка, молчун, критик<sup>1</sup>.

Следует отметить, что не каждое совещание сопровождается подобным распределением ролей, однако нужно быть готовым к тому, чтобы оптимально использовать ресурс всех участников совещания, независимо от роли ими выбранной. Задача ведущего состоит в том, чтобы максимально использовать позитивный вклад участников и минимизировать негативное влияние тех, кто мешает проведению совещания. Для этого можно, опираясь на выбранную роль сотрудника, подобрать соответствующую тактику взаимодействия с ним (рис. 91).

<sup>1</sup> Вагин И. Болтун, молчун и пессимист: как не дать им сорвать совещание// Журнал «На стол руководителю», № 23 от 23.06.2008. Url: <http://www.nastol.ru> (дата доступа 10.04.2015).

Для генератора идей	•предоставить возможность активно включиться в дискуссию: для генерации им новых идей
Для информатора	•внимательно выслушать его , фиксируя ту информацию, которой он владеет
Для оптимиста	•дать возможность снизить возникшее напряжение, позволить выступать миротворцем, способным видеть позитив в перспективе
Для "болтуна"	•дать минимум времени, останавливая его конкретными вопросами по существу проблемы
Для "молчуна"	•стараться максимизировать его вклад в дискуссию, задавая соответствующие вопросы ("А что вы думаете по этому поводу?")
Для критика	•предложить ему вместо критики дать конструктивные предложения по решению задачи

Рис. 91. Тактика взаимодействия с разными психологическими типами сотрудников

### ***Правила поведения на совещании***

Эффективность делового совещания значительно повысится, если участники заранее будут проинструктированы о правилах поведения на совещании. Эти правила способствуют минимизированию конфликтных ситуаций, спровоцированных некорректным поведением сотрудников по отношению друг к другу.

1. Важно говорить только от своего имени. Использование безличных оборотов или оборотов, начинающихся с «Мы...» – означает, что человек не берет на себя ответственность за свои слова и поступки.

2. Задавая вопрос, нужно пояснить, с какой целью это делается вами, что для вас значит ответ на этот вопрос.

3. В высказываниях важно быть максимально естественным, не играя роль, выбранную самостоятельно или ожидаемую другими.

4. Не стоит интерпретировать чужие мысли, скорее всего, эти интерпретации будут ошибочными.

5. Стоит говорить не о чужих поступках и мыслях других, а о собственном восприятии этих поступков и мыслей, (вместо фразы «Вы ошибаетесь», сказать:

«Мне представляется, что здесь какая-то ошибка...»).

6. Важно руководствоваться установкой на понимание («Я считаю так, а мой партнер по общению считает иначе, значит нужно обсудить обе точки зрения и прийти к компромиссу, учитывая обоим позиции»).

7. Заканчивая совещание, нужно кратко обобщить проведенное обсуждение и обозначить будущие мероприятия, которые важно осуществить в соответствии с принятым решением.

8. Совещание лучше завершать на позитивной ноте, что способствует формированию убеждения у участников, что в ходе дискуссии достигнут определенный прогресс.

### ***Преимущества и недостатки деловых совещаний***

Совещание как форма принятия коллективного решения имеет положительные стороны и недостатки.

Преимущества совещания (рис. 92):



Позволяет добиться согласованного решения принципиальной проблемы, получить одобрение тех или иных действий

Принятие группового решения уменьшает риск формулирования неправильного или ошибочного мнения

Позволяет проинструктировать группу людей по методам и процедуре выполнения работы

Коллективное решение учитывает различные точки зрения и позиции, имеющиеся среди сотрудников

Рис. 92. Преимущества совещания

Недостатки совещания (рис. 93).



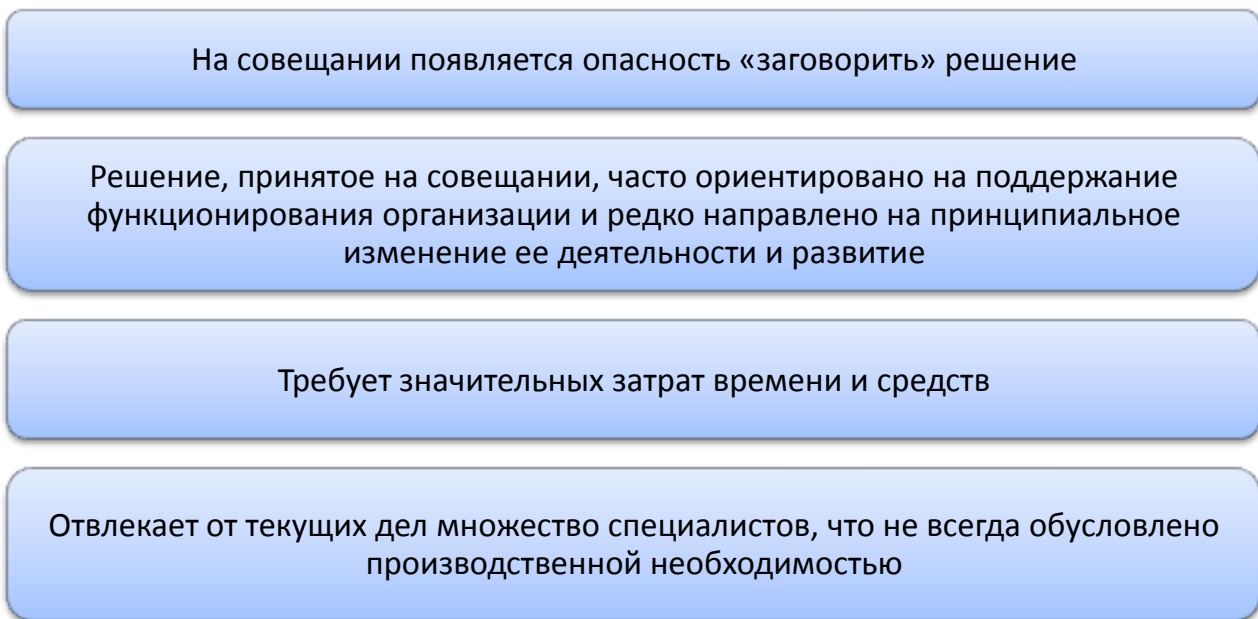


Рис. 93. Недостатки совещания

### ***Основные методы принятия группового решения<sup>1</sup>***

К основным методам принятия группового решения, которые с большой степенью эффективности могут использоваться в процессе делового совещания, относятся: групповая дискуссия, синектика, мозговой штурм (рис. 94).

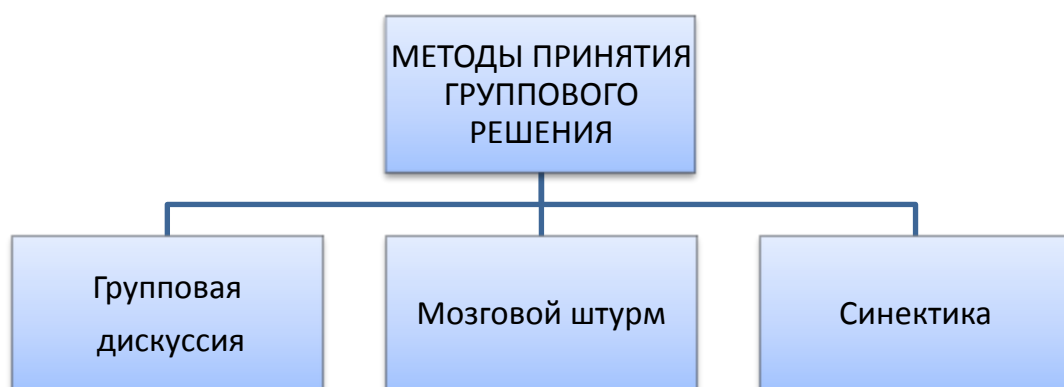


Рис. 94. Методы принятия группового решения

#### ***Групповая дискуссия***

Для того чтобы дискуссия была достаточно эффективной, необходимо с самого начала четко определить ее цель. Она может быть различной – от простого обмена мнениями по какому-либо вопросу до принятия и реализации сложного решения.

Метод групповой дискуссии для принятия оптимальных решений особенно

<sup>1</sup> Истратова О.Н., Эксакусто Т.В. Справочник психолога-консультанта организации. Ростов-на-Дону, Феникс, 2010. 638 с.

полезен при обсуждении вопросов, по которым не существует единого мнения и не может быть единственно правильной точки зрения. Смысл коллективного обсуждения таких вопросов состоит не в том, чтобы непременно прийти к их однозначному решению, а в том, чтобы уяснить суть вопроса и его возможные решения, оценить и взвесить их. Главное же в дискуссиях то, что члены группы учатся логически рассуждать, излагать и отстаивать свое мнение, убеждать и слушать других, т.е. обучаются эффективному личному и деловому взаимодействию. В коллективных дискуссиях члены группы начинают лучше понимать друг друга, точнее формулировать свои мысли.

Работа в дискуссионной группе должна строиться на началах взаимного доверия, открытости, проводиться в атмосфере доброжелательности, при которой даже самые нестандартные мнения не отбрасываются с порога, не вызывают отрицательной реакции, реплик, унижающих человеческое достоинство автора. Психологически правильная организация групповой дискуссии включает несколько последовательных этапов работы (рис. 95).

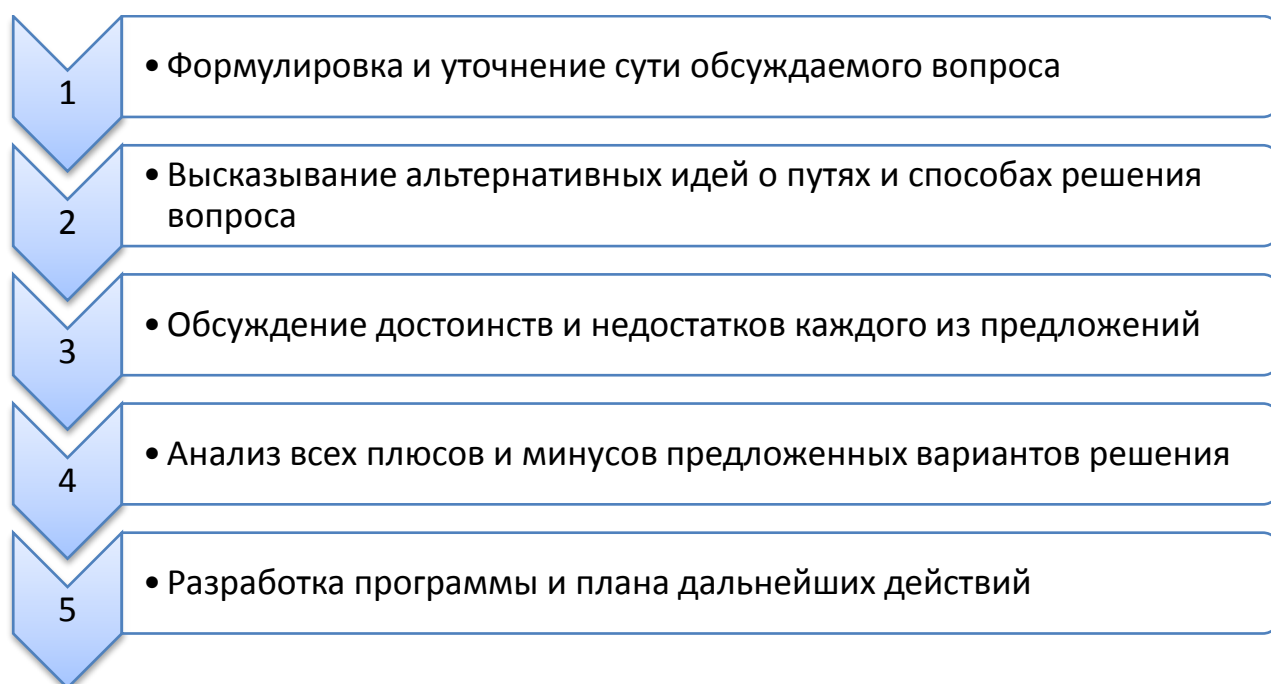


Рис. 95. Этапы организации групповой дискуссии

1) *Формулировка и уточнение сути обсуждаемого вопроса.* Он должен быть изложен в такой форме, чтобы быть однозначно понятным каждым участником дискуссии. На этом этапе деятельности в работе группы участвуют несколько наиболее подготовленных ее членов, лучше других знающих суть вопроса, способных оценить возможность его решения в группе и точно сформулировать задачу дискуссии.

2) *Высказывание альтернативных идей о путях и способах решения поставленного вопроса.* На этом этапе групповой работы участвуют все члены группы. В группе обязательно должен быть ведущий. Он старается сделать так, чтобы каждый участник группы имел возможность внести как можно больше различных конструктивных предложений. Оценка и критика вносимых предложений на этом этапе групповой работы не допускаются. Все поступившие предложения фиксируются, систематизируются в виде краткого резюме и утверждаются в конце групповой дискуссии на данном этапе (с согласия всех участников).

3) *Обсуждение достоинств и недостатков каждого из предложений, поступивших на предыдущем этапе дискуссии.* Участники последовательно оценивают каждое предложение, высказывая свои критические замечания и отмечая его достоинства. Все замечания должны касаться только сути обсуждаемых предложений, но не их авторов. Персональная критика, затрагивающая личность автора, категорически запрещается.

4) *Взвешивание всех «за» и «против» предложенных вариантов решения.* Собирается небольшая группа, участники которой работали на первом этапе обсуждения. Они рассматривают поступившие предложения вместе с аргументами «за» и «против» каждого из них, выбирают наиболее удачные, а из них – наилучшее; дорабатывают его при необходимости, дополняя положительными моментами, имеющимися в других предложениях.

5) На основе наилучшего из выбранных предложений *разрабатываются программа и план дальнейших действий.*

Для того чтобы дискуссия протекала успешно, следует обратить особое внимание на подбор и подготовку ведущего. Ведущим групповой дискуссии не обязательно является руководитель группы/организации, это может быть хорошо подготовленный специалист, разбирающийся в сути рассматриваемого вопроса. Роль ведущего требует специальных умений и навыков, она не допускает вмешательства в происходящее. Ведущий должен внимательно следить за ходом обсуждения, анализировать и оценивать его, взвешивать правильность приводимых участниками аргументов и фактов, верность их поведения, степень достижения в процессе дискуссии той цели, которая была намечена вначале. Время от времени ведущий берет слово и делится с участниками своими мыслями. Вступая в разговор, он должен тщательно избегать персональной критики и выражать свои мысли точно и кратко.

Завершая дискуссию, ведущий должен еще раз обратить внимание ее участников на результаты обсуждения. Ими могут стать различия во мнениях,

позициях, их изменение, произошедшее в результате обсуждения, меры, к которым необходимо прибегнуть в будущем для нахождения лучших решений проблемы, еще большего сближения позиций участников по обсуждаемым вопросам. Затем ведущий подводит итоги дискуссии.

## 2. Синектика

Слово «Синектика» (от греческого) означает соединение вместе различных элементов. Синектика – это метод сознательного применения подсознательного психологического механизма в малой группе, с целью постановки и решения проблем. Особенность этого метода – это попытка отказа от стандартных подходов. Важным критерием для синектики является эмоциональный настрой членов группы. Считается, что оригинальность, точность решений, выработанных при помощи синектики, проявляется как результат разнообразия знаний, интересов, эмоциональных особенностей членов малой группы. Окончательные решения проблем, полученных группой, рациональны, процесс же решения их – иррационален. Синектическая группа способна сократить затраты времени с нескольких месяцев, необходимых отдельной личности для решения проблемы, до нескольких часов.

### *Критерии эффективности синектики:*

- первый критерий, без которого невозможна синектическая деятельность, – возможность реализации принятого решения в «полевых» условиях (по сути это ответ на вопрос – «Это работает?»);
- второй критерий эффективности синектики – это повторяемость, воспроизводимость механизмов решения проблем.

Синектический процесс включает в себя две стратегии (рис. 96):

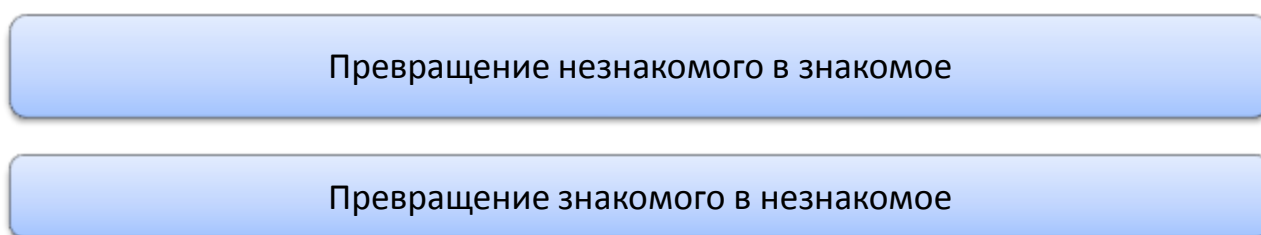


Рис. 96. Стратегии синектики

*Процесс превращения незнакомого в знакомое*, если он используется один, приводит к множеству поверхностных решений. Главное в том, чтобы рассмотреть проблему новым способом. *Делать знакомое незнакомым* – это сознательная попытка достигнуть нового взгляда на мир, людей, идеи и проблемы.

Механизмы для превращения знакомого в незнакомое были разработаны и

использованы в нескольких синектических группах как систематический способ решения актуальных изобретательских задач. Синектика определила 4 механизма для превращения знакомого в незнакомое, каждое метафорично по характеру (табл. 16).

Таблица 16

Виды аналогий для превращения знакомого в незнакомое

№	Виды аналогий	Примеры аналогий
1	Личная аналогия	Группа решает проблему конструирования механизма, на входе которого скорость вращения вала могла меняться от 400 до 4000 об/мин, а на выходе была бы все время постоянной и составляла 400 об/мин. Один за другим каждый член группы метафорично входит в коробку передач и представляет себя валом. Без инструментов, своим собственным телом он пытается добиться постоянства требуемой скорости
2	Прямая аналогия	Механизмы прямой аналогии основаны на сравнении параллельных фактов из различных областей. Например, литература Гете была основана на музыке, ее ритме
3	Символическая аналогия	Символическая аналогия использует объективные и неличные образы, чтобы описать проблему. Это сжатое описание функций и элементов проблемы в процессе ее рассмотрения. На примере работы группы по изобретению подъемного механизма рассматривается применение символической аналогии. Была построена модель, основанная на символической аналогии с индийским фокусом с веревкой, твердеющей в руках факира
4	Фантастическая аналогия	Фантастическая аналогия предполагает сравнение с фантастическими образами. Например, при решении задачи по конструированию герметичной застежки для скафандра космонавта дается инструкция: «Давайте вообразим, что вы смогли захотеть, чтобы скафандр был закрытым: и он будет делать все, как вы хотите по желанию»

Главный итог синектики – найти правильное и конкретное решение поставленной проблемы (задачи).

### 3. Мозговой штурм.

Это метод активизации творческого мышления в группе. Для этого используются приемы снижения критичности и самокритичности у людей, работающих над решением творческой задачи. Для обеспечения снижения



критичности используется как прямая инструкция, дающая установку на свободное от оценок и самооценок выражение творческих идей, так и создание специальных условий работы в группе: запрет на критику предложений по решению проблемы, поощрение комбинирования и развития идей друг друга и т.п. Цель этого метода – выработка нескольких возможных вариантов решения поставленной проблемы (задачи).

В ходе мозгового штурма выделяют несколько специальных этапов (рис. 97).

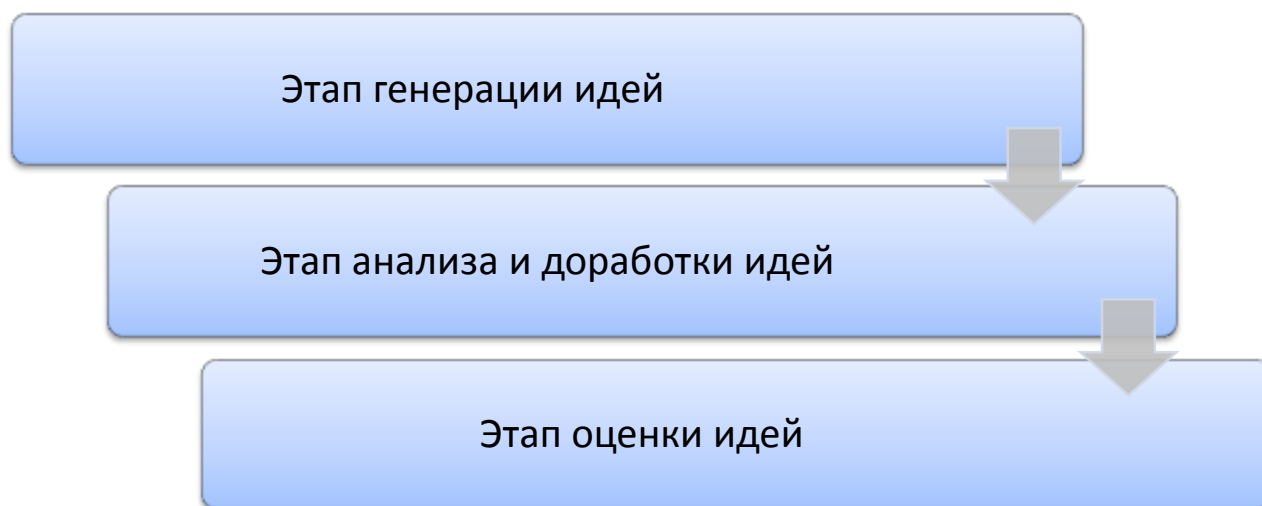


Рис. 97. Этапы мозгового штурма

1. На первом этапе ведущий группы предлагает проблему для обсуждения. Участники «мозгового штурма» должны предложить как можно больше вариантов решений за определенный, достаточно краткий период времени (от 15-20 мин. до 1-2х часов). Ведущий задает вопросы на понимание высказываний, поощряет неожиданные ассоциации, необычные и даже фантастические варианты решений. В ходе обсуждения преодолеваются мыслительные стереотипы, устраняются субординационные и др. социальные границы и запреты, которые участники сами ставят перед собой в процессе обычной работы над задачей. Группа должна быть как можно более разнородной по составу (участники имеют самую разнообразную профессиональную и социальную принадлежность), что позволяет получить необычные ассоциации, неожиданное развитие деталей того или иного варианта решения.

2. На этапе анализа и доработки начинается дискуссия для объединения и развития предложенных идей. Нередко участники «мозгового штурма» делятся на две подгруппы: «генераторов идей» и «критиков», работающих отдельно

друг от друга над материалами, последовательно переходящими от одной группы к другой. Начинают «генераторы идей», затем «критики» обсуждают результаты их работы и возвращают их после соответствующей проработки и т.д.

3. На заключительном этапе выдвинутые идеи оцениваются командой с точки зрения двух критериев: *оригинальности* (++, +, 0) и *возможности успешной реализации* (РР, ТР, НР). Побеждают идеи, набравшие два плюса «++» и реально реализуемые на практике (РР).

*Вопросы для собеседования*

- 1) *Дайте определение деловому совещанию.*
- 2) *В каком случае стоит проводить совещание?*
- 3) *Что включается в композиционно-структурное единство совещания?*
- 4) *Как составляется повестка совещания: что она должна включать в себя?*
- 5) *Перечислите правила поведения на совещании.*
- 6) *Какие методы принятия группового решения можно использовать в процессе совещания?*

#### 4.4. Публичное выступление

Прежде чем рассмотреть особенности публичного выступления как формы делового общения, нужно отметить, что в его основе лежит целая наука – риторика. ***Риторика*** – наука об убеждении, о формах и методах речевого воздействия на аудиторию. Профессия оратора появилась еще в древней Греции, ведь именно там появилась демократическое общество, а значит публичная политика и публичный суд. Тогда же появилась и специальная наука об ораторском искусстве – риторика, и профессия учителя ораторского искусства – ритора. Появились там и первые школы. В них за плату обучали мастерству говорить правильно и красиво<sup>1</sup>. Именно поэтому публичное выступление предполагает как минимум владение азами риторики и умений взаимодействовать с аудиторией (слушателями).

##### ***Подготовка выступления перед аудиторией***

Для того чтобы подготовиться к публичному выступлению, следует начать со «знакомства» с потенциальной аудиторией. О своих слушателях надо узнать как можно больше, так как составленный «социальный портрет слушателя» позволит предвидеть реакцию аудитории на выступление. В свою очередь это

---

<sup>1</sup>Аристотель был близоруким и картавым, вероятно и он сначала испытывал страх перед аудиторией, но именно его язвительных речей боялись враги, именно он разработал основы риторики.

поможет понять, какие вопросы могут возникнуть у слушателей, как они могут реагировать на те или иные части выступления, что обеспечит своего рода «тыл» выступающего (по принципу «предупрежден – значит вооружен»). Составить социальный портрет аудитории можно, опираясь на следующую информацию (рис. 98).

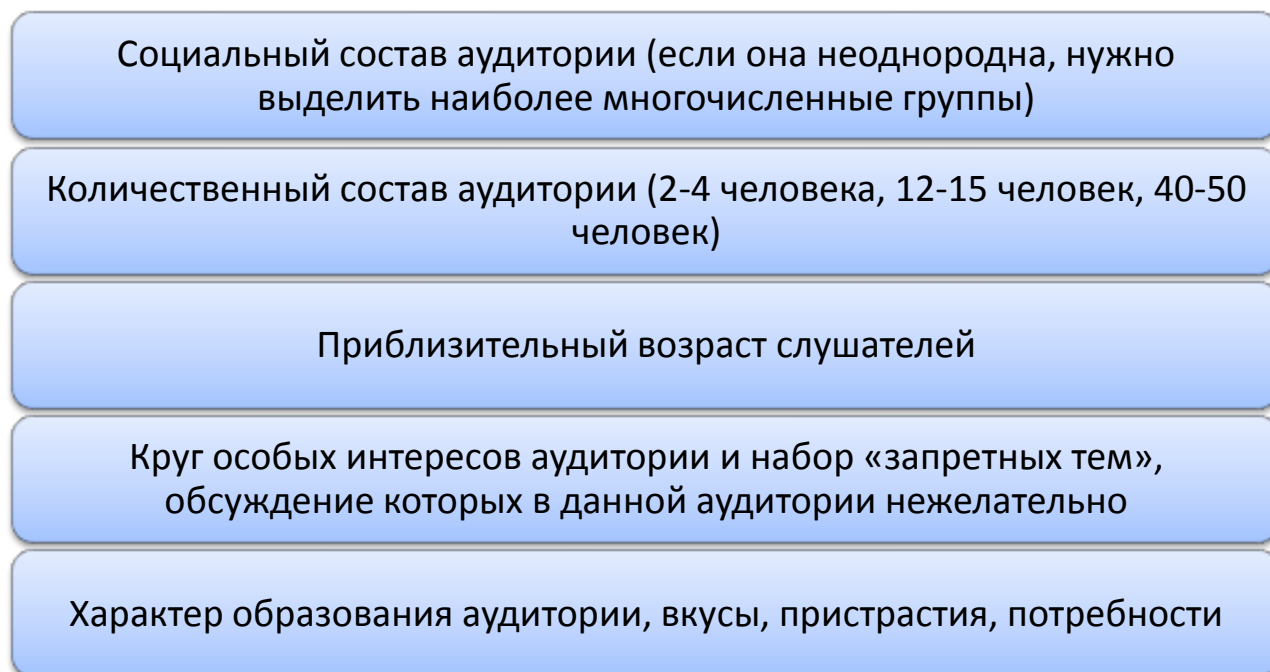


Рис. 98. Информация для составления социального портрета слушателей

Помимо сведений о слушателях, важно знать и виды внимания (рис. 99), которые может демонстрировать аудитория во время публичного выступления. Умелое владение приемами, позволяющими привлекать внимание, обеспечивает успешность выступления и включенность слушателей.



**Непроизвольное внимание** возникает независимо от воли, сознания человека, когда он сталкивается с чем-то необычным, неожиданным, интересным для него



**Произвольное внимание** возникает, когда слушатели сознательно, усилием воли сосредотачиваются на выступлении



**Послепроизвольное внимание** – возникает как сознательное, волевое, а затем поддерживается без всяких усилий со стороны слушателей, так как они заинтересованы выступлением

Рис. 99. Виды внимания аудитории

### ***Принципы и структура построения речи***

Одним из самых удобных способов построения речи является *модульный способ*<sup>1</sup>. Его суть состоит в том, что содержание основной части выступления разбивается на отдельные модули. Общее количество модулей в основной части не должно превышать 3–4.

Принципы организации модульного способа построения речи представлены на рис. 100.

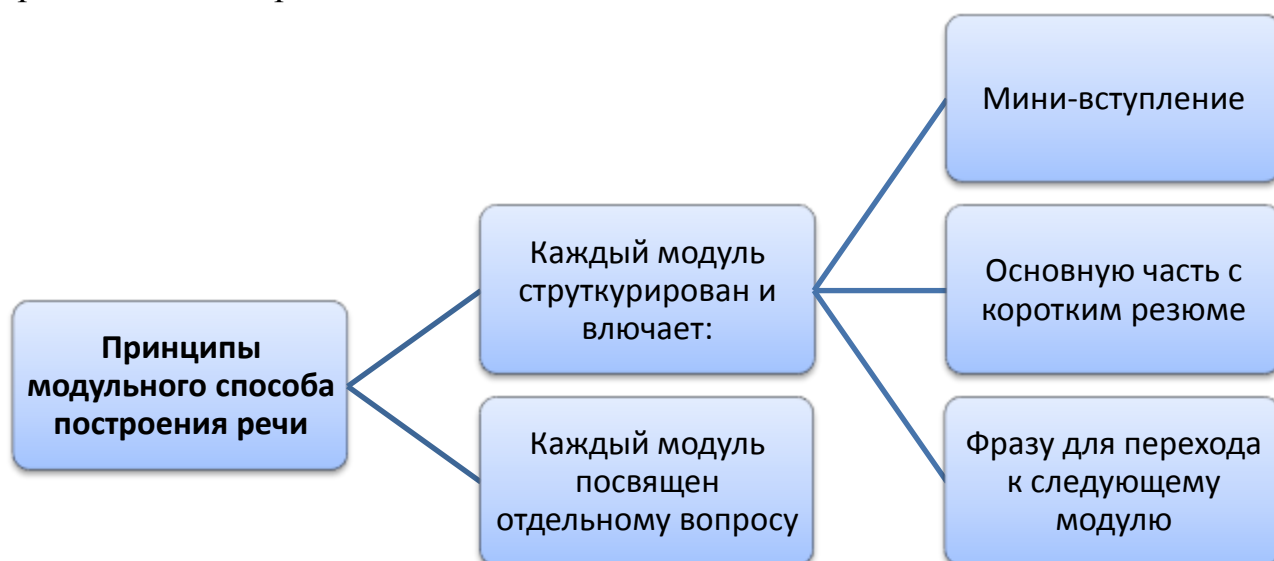


Рис. 100. Принципы модульного способа построения речи

<sup>1</sup> Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления: учебник . Ростов н/Д: Феникс, 2005. 416 с.

Модульное построение речи удобно по ряду причин.

1. Длительность выступления легко варьируется путем добавления или выбрасывания модулей.

2. Гибкость выступления обеспечивается перестановкой модулей в произвольном порядке.

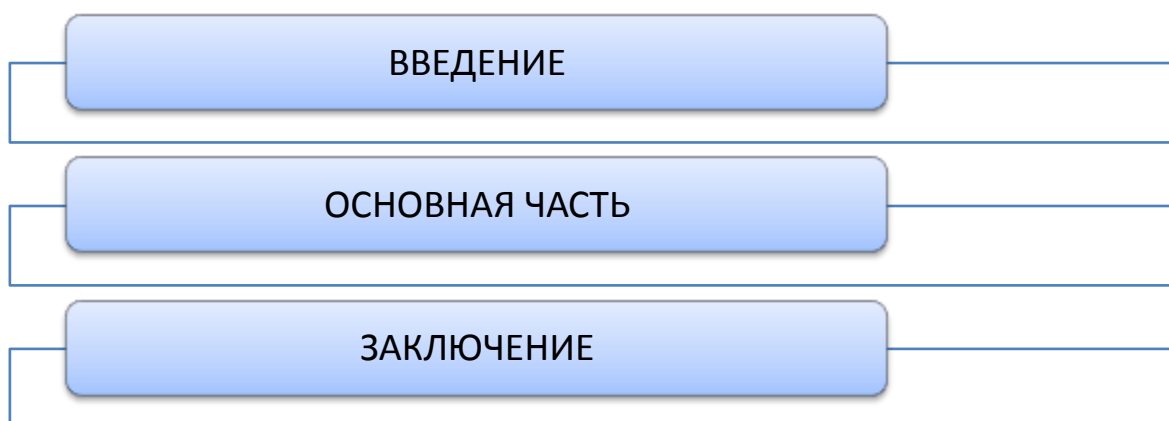
3. Легче удержать внимание слушателей, поскольку в начале каждого модуля внимание слушателей повышается.

4. Модульная структура легче запоминается при подготовке к выступлению и наряду с ключевыми словами составляет ее каркас.

5. Демонстрационные материалы легче структурировать.

Чем лучше структурирована речь, тем легче аудитории следовать ходу мысли оратора и, следовательно, удерживать свое внимание на выступлении. Другими словами, жесткий формат выступления не только позволяет выступающему четко помнить последовательность излагаемых позиций, но значительно облегчает восприятие его речи аудиторией.

Каким бы способом организации речи не пользовался выступающий, структура речи (всей или отдельного модуля) должна включать три основных элемента:



1. Введение должно занимать 10-20 % всей речи. Во введении раскрываются основные проблемы, актуальность, разработанность темы, выдвигаются основные тезисы и определяются взгляды рассказчика.

2. В основной части речи выдвигаются основные тезисы (эта часть занимает – 60-65 %). В этой части рассматриваются разные аспекты, которые способствуют лучшему и полному осмыслению слушателями идеи. Для эффективности построения основной части можно воспользоваться следующими правилами:

- выделить главную идею речи;
- выделить подзаголовки, разделив идею на несколько составных частей;
- определить ключевые слова, которые повторяются несколько раз, чтобы

слушатели лучше запомнили, о чем говорит оратор.

3. В заключении обычно формулируются выводы, которые следуют из главной цели и основной идеи выступления. Правильно построенное заключение способствует хорошему впечатлению от выступления в целом, поскольку слушается последним. В заключении обычно повторяется основная идея выступления, возможно и возвращение к тем моментам основной части, которые вызвали интерес слушателей. Заключение составляет – 20–30 % времени.

Определяя принципы и структуру построения речи важно помнить и о некоторых содержательных особенностях построения речи (рис. 101). Для того чтобы речь была интересной, поддерживая внимание аудитории, она должна содержать следующие элементы (набор которых определяется исходя из специфики публичного выступления и его разновидности).



Рис. 101. Элементы интересного публичного выступления

### ***Методы преодоления волнения перед выступлением***

Избыточная эмоциональность является одним из основных факторов, мешающих человеку сосредоточиться на выступлении и приводящих к возможным ошибкам во время речи. При этом конкретные эмоции, переживаемые человеком перед выступлением, могут быть различны: страх, волнение, раздражение, злость, тревожность и т.п.

Наиболее распространенной эмоцией, испытываемой человеком перед публичным выступлением, является волнение, напряжение. Следует при этом помнить, что некоторое напряжение и небольшое волнение являются своего рода мобилизационными механизмами выступающего. Поэтому, когда

волнение пройдет (например, после удачного начала выступления), человек будет испытывать физический и моральный подъем и выполнит задачу лучше, чем если бы вначале совсем не волновался. С другой стороны, волнение и напряжение могут стать деструктивными факторами, затрудняющими выступление. Поэтому важно научиться управлять своим волнением, для этого можно пользоваться следующими рекомендациями (рис. 102).

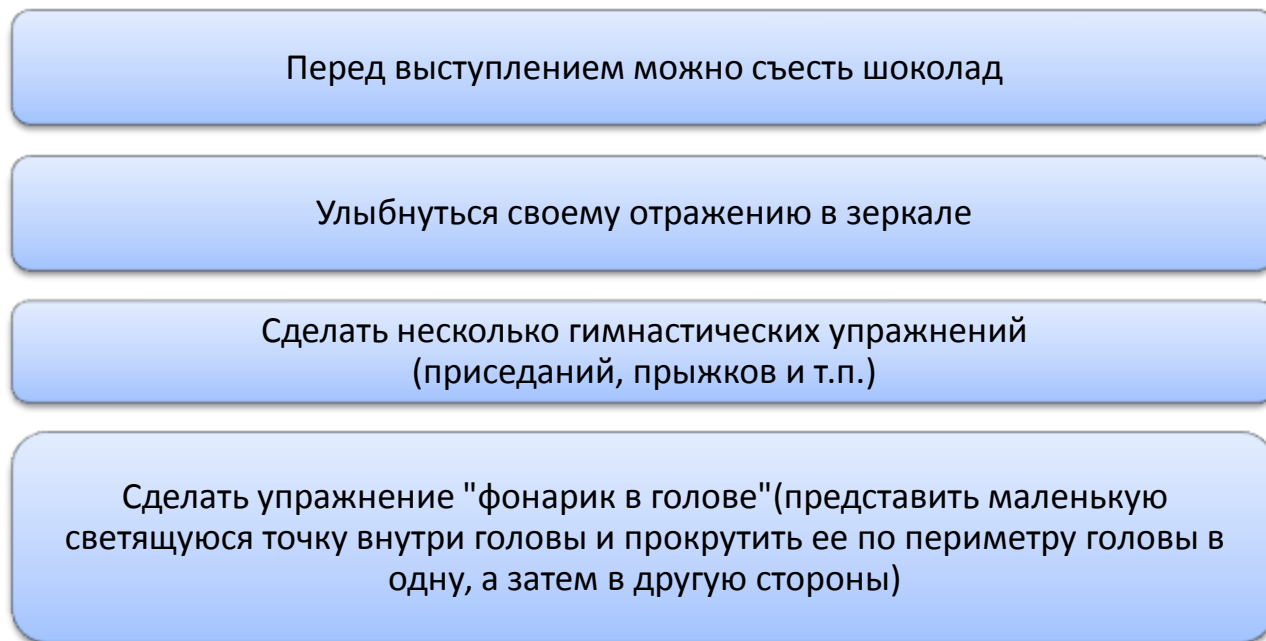


Рис. 102. Рекомендации по снижению волнения перед публичным выступлением

В момент выступления для снижения волнения и напряжения во время выступления можно использовать один из предложенных ниже методов:

1. Представить, что в зале в первом ряду сидит самый близкий человек (мама, бабушка, муж, жена, друг, сын и т. п.) и вы читаете доклад только для него. Постоянно представляйте себе его лицо и ободряющую улыбку.
2. Представить самого заклятого врага, назло которому вы прочтете любой доклад на самом высоком уровне (этот способ для азартных людей).
3. Вообразить себя артистом, вышедшим на сцену и играющим заданную роль.

#### ***Правила успешного выступления и уверенного поведения***

1. Важно придерживаться среднего темпа речи: говорить не медленно, но и не слишком быстро.
2. Начать выступление можно, используя один из следующих приемов:

- сопереживание;
- парадоксальное начало;
- неожиданный вопрос;
- интригующее описание;
- интересный или необычно

поданный факт;

- оригинальная цитата;
- комплимент всем собравшимся;
- наглядный пример;
- шутка;
- обращение к непосредственным интересам аудитории.



3. В процессе выступления лучше использовать яркие примеры из истории, литературы, научные факты.

4. В ходе выступления рекомендуется использовать заранее подготовленные схемы, иллюстрации, графики для зрительного закрепления информации.

5. Важно активизировать аудиторию: обращайтесь к аудитории с вопросом, с просьбой что-то назвать, ответит – это поможет присутствующим сконцентрировать свое внимание на обсуждении темы.

Данные правила были бы не полными, если не вспомнить о самой важной составляющей успешного выступления – уверенном поведении. Для реализации уверенного поведения в ходе публичного выступления нужно начать с установки: «Это у меня прекрасно получится», «Я имею на это полное право» и т.п.

В самой ситуации выступления важно следовать правилам уверенного поведения.

1. Говорите ГРОМКО и ЯСНО.
2. Смотрите в глаза слушающим (контакт глаз).
3. Постарайтесь максимально расслабиться.
4. Используйте местоимение Я, МНЕ.
5. Скажите сначала, ЧТО вы хотите, предлагаете, затем ПОЧЕМУ Вам это требуется.
6. Старайтесь не раздражаться, будьте спокойны и решительны.
7. Не оценивайте и не оскорбляйте собеседника (человека, который задает вопрос).
8. Выражайте понимание позиции партнера.





Содержательные и невербальные признаки уверенного поведения представлены в табл. 17.

Таблица 17

Признаки уверенного поведения<sup>1</sup>

Содержательные признаки	Формальные признаки
<p>1. Эмоциональность речи, открытость в выражении чувств</p> <p>2. Прямое и честное выражение собственного мнения, без оглядки на окружающих</p> <p>3. Использование местоимения Я, отсутствие попыток спрятаться за неопределенными формулировками</p> <p>4. Импровизация как спонтанное выражение чувств и потребностей</p>	<p><i>Мимика</i> Выражает Спокойствие, уверенность</p> <p><i>Жестикуляция</i> Соответствует смыслу сказанного.</p> <p><i>Контакт глаз</i> Устойчивый контакт глаз: в глаза партнеру смотрят в момент предъявления требований, отводят взгляд, когда слушают возражения</p> <p><i>Положение тела</i> Свободное, плечи расправлены и не напряжены</p> <p><i>Интонации</i> Уверенные интонации</p> <p><i>Громкость голоса</i> Говорят достаточно громко, чтобы быть услышанным собеседником</p>

***Трудности, возникающие при выступлении и методы их преодоления***

В ходе публичного выступления могут возникать трудности, важно уметь правильно реагировать на них. Рассмотрим основные виды трудностей<sup>2</sup> (рис. 103) и способы их преодоления.

<sup>1</sup> Рабочая тетрадь участника группы видеотренинга навыков делового общения руководителей. Сост. В.Г. Ромек, В.Е. Жарский. Ростов-на-Дону, 1989. 15 с.

<sup>2</sup> Мальханова И.А. Школа красноречия. Интенсив. учеб. практ. курс речевого-имиджмейкера. М.: АиФ-Принт, 2002. 271 с.; Поль Л. Сопер Основы искусства речи. М.: Прогресс-Академия, 1992. 416 с.

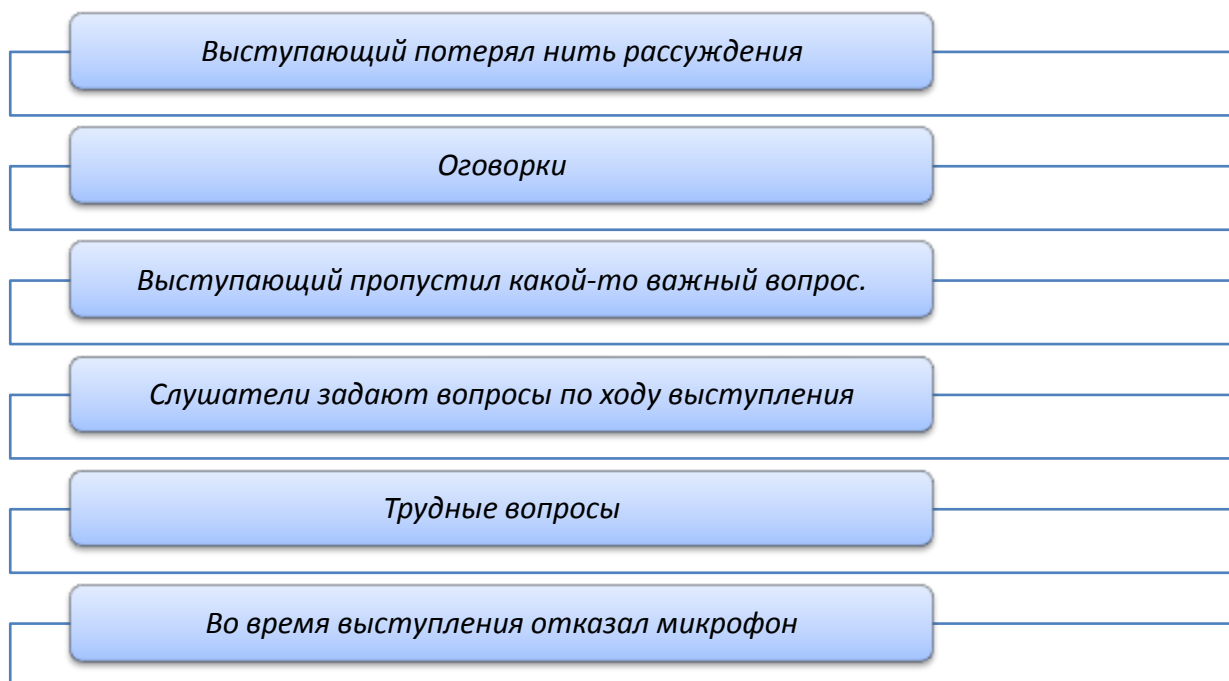


Рис. 103. Трудности, возникающие в ходе публичного выступления

### *1. Выступающий потерял нить рассуждения*

Главное в этой ситуации не нервничать и не паниковать. Не следует затягивать молчание и привлекать внимание к собственным трудностям («Извините, я забыл слово», «Из головы выскочило», «Что я хотел сказать?»). Можно использовать специальные приемы для того, чтобы справиться с волнением и собраться с мыслями:

- дословно повторить последнюю фразу;
- можно повторить ее другими словами с формулировкой: «Еще раз хочу подчеркнуть, что...»;
- обратиться с риторическим вопросом к слушателям: «Какие же выводы можно сделать из сказанного?»;
- обратиться к слайдам и начать описывать их;
- подвести итог сказанному (если основная часть речи уже сказана) и закончить выступление («Итак...» или: «Это все, что я хотел сказать по данному вопросу»).

### *2. Оговорка*

- незначительные оговорки можно не исправлять, так как большинство слушателей их не замечает;
- серьезные оговорки нужно исправлять сразу же.

### *3. Выступающий пропустил какой-то важный вопрос*

- если без этого вопроса можно обойтись, и без него цель выступления

достигнута, не нужно его вставлять только потому, что была проведена соответствующая работа при его подготовке;

- если без этого вопроса обойтись нельзя, не стоит оставлять его на самый конец («Да, вот что я еще хотел сказать»), так как затянутое заключение портит впечатление от выступления;

- можно вернуться к пропущенному вопросу по ходу изложения другого пункта («Вот что еще можно добавить», «Посмотрим на проблему с другой стороны», «Возвращаясь к проблеме...»);

- не стоит извиняться за то, что вы что-то забыли сказать, так как этим можно создать впечатление неуверенности в себе.

#### *4. Слушатели задают вопросы по ходу выступления*

- нужно исходить из того, что вопросы – это показатель заинтересованности слушателей; поэтому не стоит их прерывать, отсылая к концу выступления;

- если ответ на заданный вопрос достаточно прост и не нарушает логики повествования, то можно ответить на него по ходу;

- нельзя вступать в словесную перепалку по ходу выступления; в этом случае лучше ответы на все вопросы перенести на обсуждение после завершения выступления.

#### *5. Трудные вопросы*

- если вопрос поставил в тупик и есть затруднения с ответом на него, стоит признать свое незнание и пообещать отыскать ответ;

- отложить вопрос, чтобы заняться впоследствии им (после выступления) в течение большего времени;

- переадресовать его кому-то из слушателей (если он эксперт в этом вопросе);

- переадресовать его человеку, который его задал («А как вы сами считаете?»);

- предложить его для всеобщего обсуждения.

#### *6. Во время выступления отказал микрофон*

- можно объявить перерыв (если организационно это возможно), во время которого вызвать электриков, чтобы они наладили технику;

- если выступление подходит к концу, подведите краткий итог и завершите выступление;

- если слушатели достаточно хорошо слышат и без микрофона, то можно продолжить выступление, начав говорить чуть громче.

### ***Невербальная часть публичного выступления***

Для публичного выступления невербальная составляющая является ведущей: расстояние от аудитории, внешний вид докладчика, его тембр голоса, паузы между словами, интонация, жесты, мимика – все это играет определяющую роль в успешности публичной речи<sup>1</sup> (рис. 104).

<b>Внешний вид оратора</b>	• Одежда должна быть опрятной, желательно классического покроя; сходство (в одежде, причёске, украшениях) между аудиторией и выступающим увеличивает силу влияния на аудиторию
<b>Улыбка</b>	• Открытая, искренняя улыбка оратора вызывает хорошее настроение у аудитории и она с большей симпатией относится к выступающему
<b>Открытые позы и естественная жестикуляция</b>	• Непринужденная, открытая поза, отражает готовность к контакту с аудиторией, свидетельствует об искренности оратора, что вызывает доверие у слушающих
<b>Артикуляция и дикция</b>	• В ходе выступления нужно менять темп и скорость речи, чтобы подчеркнуть какой-то момент и привлечь к нему внимание слушателей. Тембр голоса: для акцентирования используют более низкий голос, а шутки произносят более легким

Рис. 104. Невербальные факторы успешного публичного выступления

#### ***Вопросы для собеседования***

- 1) *Что нужно учитывать, прежде всего, для подготовки публичного выступления?*
- 2) *Что такое – модульный способ построения речи?*
- 3) *Какие элементы включает структура речи?*
- 4) *Для того, чтобы речь была интересной, какие элементы она должна содержать?*
- 5) *Назовите основные методы преодоления волнения перед выступлением.*
- 6) *Какие правила успешного выступления вы знаете?*
- 7) *Какие трудности могут возникать в процессе выступления?*

#### **☺ Психологический практикум**

Для того чтобы развить свои навыки публичного выступления, воспользуйтесь упражнениями, представленными в прил. 8.

<sup>1</sup> Поль Л. Сопер Основы искусства речи. М.: Прогресс-Академия, 1992. 416 с.

## Приложения

### Приложение 1

#### СУБЪЕКТИВНАЯ ОЦЕНКА МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ (СОМО) (С.В. ДУХНОВСКИЙ)<sup>1</sup>

**Диагностическая цель:** изучение гармоничности – дисгармоничности межличностных отношений.

Методика представляет собой психодиагностический инструмент для измерения характеристик дисгармонии межличностных отношений с помощью самооценок обследуемого. Индикаторами дисгармоничности выступают напряженность, отчужденность, конфликтность и агрессивность в отношениях между людьми.

Каждый пункт опросника предполагает 7 вариантов ответов, приведенных в инструкции.

**Контингент:** опросник предназначен для людей от 18 лет и старше, без ограничений по образовательным, социальным и профессиональным признакам.

**Инструкция:** «Перед вами опросник, содержащий различные характеристики отношений, состояний и чувств, возникающих при взаимодействии с другими людьми.

Оцените, насколько перечисленные ниже признаки свойственны вашим отношениям с другими людьми, имея в виду не только сегодняшний день, но и более длительный отрезок времени.

Оценку каждого приведенного суждения необходимо выразить, используя семибалльную шкалу:

- полностью не согласен,
- согласен в малой степени,
- согласен почти наполовину,
- согласен наполовину,
- согласен более чем наполовину,
- согласен почти полностью,
- согласен полностью.

#### Текст опросника

1. Обычно я стараюсь не создавать слишком близких отношений с людьми.
2. Я всегда стремлюсь доказать свою правоту.
3. Если я не одобряю поведение другого человека, то даю ему это почувствовать.
4. Бывает, я чувствую, что в отношениях что-то не так.
5. Я стараюсь сохранять дистанцию в отношениях с людьми.

---

<sup>1</sup> Духновский С.В. Субъективная оценка межличностных отношений (руководство по применению). СПб.: Речь, 2006. 54 с.

6. Я всегда отстаиваю свою точку зрения.
7. Я часто бываю не согласен с людьми.
8. Отношения с другими людьми часто беспокоят меня.
9. Я чувствую неискренность других людей в отношениях со мной.
10. Бывает, я чувствую неприязнь к себе со стороны других людей.
11. Бывает, мне кажется, что отношения зашли в тупик.
12. Я не ищу близости с другими людьми.
13. Я чувствую, что в отношениях каждый преследует свои цели.
14. Если кто-нибудь раздражает меня, я готов сказать все, что я о нем думаю.
15. Меня устраивают формальные отношения с другими людьми.
16. Я не чувствую согласия в отношениях с людьми.
17. Я не могу удержаться от спора, если люди не соглашаются со мной.
18. Бывает, у меня возникают противоречия, приводящие к ссорам с людьми.
19. В отношениях с людьми у меня возникает чувство, что меня обманывают или могут обмануть.
20. Мне трудно идти на уступки другому человеку.
21. Иногда я чувствую грубость по отношению ко мне.
22. Я часто испытываю чувство неудовлетворенности отношениями.
23. Я не слишком откровенен в отношениях с другими людьми.
24. У меня бывают разногласия с другими людьми.
25. Я чувствую, что в отношениях каждый старается задеть «слабые места» друг друга.
26. В отношениях возникают ситуации недопонимания друг друга.
27. У меня бывают ситуации, когда я чувствую себя одиноко.
28. Я чувствую противостояние в отношениях с другими людьми.
29. Иногда люди раздражают меня своим присутствием.
30. У меня появляется желание прекратить отношения.
31. Я сомневаюсь в искренности других людей в отношениях со мной.
32. Мне трудно идти на компромисс в отношениях с другими людьми.
33. Я бываю грубоват в отношениях с людьми.
34. Я стараюсь не проявлять свои чувства в отношениях с людьми.
35. Мысль о предстоящей встрече вызывает у меня внутреннее напряжение.
36. Я чувствую «недосказанность» в отношениях с людьми.
37. Я стараюсь не обсуждать свои проблемы с другими людьми.
38. У меня возникает чувство, что отношения могут прекратиться в любую минуту.
39. Я чувствую, что люди не понимают или не хотят понимать меня.
40. В отношениях с людьми у меня возникают вопросы: «Почему так происходит?», «Зачем все это?».

### **Обработка и интерпретация результатов**

При обработке за ответ «полностью не согласен» присваивается 1 балл, за

ответ «согласен в малой степени» – 2 балла, за ответ «согласен почти наполовину» – 3 балла, за ответ «согласен наполовину» – 4 балла, за ответ «согласен более чем наполовину» – 5 баллов, за ответ «согласен почти полностью» – 6 баллов и за ответ «согласен полностью» – 7 баллов.

*Бланк для ответов*

СОМО								Шкала опросника	Сырой балл	Стен
№	Балл	№	Балл	№	Балл	№	Балл	Н		
1		11		21		31				
2		12		22		32		О		
3		13		23		33				
4		14		24		34		К		
5		15		25		35				
6		16		26		36		А		
7		17		27		37				
8		18		28		38		Итоговый балл		
9		19		29		39				
10		20		30		40				

Обработка результатов заключается в суммировании баллов по пунктам, входящим в соответствующую шкалу (см. ключ).

*Ключ к опроснику СОМО*

Шкалы СОМО	Номера утверждений
Напряженность отношений (Н) (в шкале 11 пунктов)	4, 8, 11, 19, 22, 26, 30, 35, 36, 38, 40
Отчужденность в отношениях (О) (в шкале 11 пунктов)	1, 5, 9, 12, 15, 23, 27, 31, 34, 37, 39
Конфликтность в отношениях (К) (в шкале 9 пунктов)	2, 6, 13, 16, 18, 20, 24, 28, 32
Агрессия в отношениях (А) (в шкале 9 пунктов)	3, 7, 10, 14, 17, 21, 25, 29, 33

Вычисленную сумму надо написать в свободную ячейку бланка для ответов рядом с названием данной шкалы. Так получается столбец «сырых» шкальных баллов. «Сырые» шкальные баллы переводятся в стены по нормативным таблицам, соответствующим полу обследуемого (табл. 1, 2). Стеновые значения по каждой шкале суммируются и образуют итоговый балл – «Индекс дисгармоничности отношений». Другими словами, итоговый балл представляет собой сумму стенов по каждой шкале, которая затем переводится во вторичные стены (табл. 3).

**Таблицы перевода сырых баллов в стандартные (стенны) для мужчин и женщин**

Таблица 1

Нормативная таблица перевода сырых баллов в стандартные (стенны)  
для мужской выборки

Шкалы СОМО	Стенны									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Н	= 17	18-23	24-29	30-35	36-41	42-47	48-53	54-59	60-65	>66
О	= 18	19-24	25-30	31-36	37-42	43-48	49-54	55-60	61-66	>67
К	= 15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	>56
А	= 16	17-21	22-26	27-31	32-36	37-41	42-46	47-51	52-56	>57
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Таблица 2

Нормативная таблица перевода сырых баллов в стандартные (стенны)  
для женской выборки

Шкалы СОМО	Стенны									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Н	= 16	17-22	23-28	29-34	35-40	41-46	47-52	53-58	59-64	>65
О	= 20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	>61
К	= 13	14-18	19-23	24-28	29-33	34-38	39-43	44-48	49-53	>54
А	= 14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	>55
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Таблица 3

Нормативная таблица для вычисления итогового балла опросника СОМО

Вторичные стенны									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
= 10	11-13	14-16	17-19	20-22	23-25	26-28	29-31	32-34	>35

*Интерпретация шкал*

Низкие значения по каждой шкале – это оценки от 1 до 3 стенов.

Средние значения – оценки от 4 до 7 стенов.

Высокие значения – от 8 до 10 стенов.

1. Напряженность отношений

Высокие значения – излишняя сосредоточенность, поглощенность мыслями об отношениях, повышенная озабоченность отношениями, которые являются неустойчивыми, доставляющими беспокойство и дискомфорт. Напряженность в отношениях может сопровождаться чувством смятения, эмоциональной неустойчивостью, повышенной утомляемостью, гнетущими чувствами. При крайне высоких значениях человек дистанцируется от других людей, может проявлять резкость и грубость по отношению к другим людям.

Средние значения – умеренно выраженная напряженность, необходимая



для поддержания интенсивности отношений. Человек чувствует субъективное эмоциональное благополучие, комфорт в отношениях. Серьезные (неразрешимые) трудности и проблемы в отношениях отсутствуют либо успешно разрешаются. Человек удовлетворен тем, как складываются его отношения с другими людьми.

Низкие значения – можно сказать, что человек не задумывается о том, как складываются его отношения, возможно, он не замечает действительного отношения к нему других людей. Низкие значения могут свидетельствовать о большом количестве социальных контактов, не обладающих достаточной глубиной и значимостью, отношения носят преимущественно поверхностный характер.

## 2. Отчужденность в отношениях

Высокие значения – выражено стремление дистанцироваться от других людей. В отношениях имеет место отсутствие доверия, понимания, близости. Отношения не вызывают чувства комфорта. Человек осторожен в установлении близких отношений и в выборе лиц, с которыми создает более глубокие эмоциональные отношения. При крайних значениях возможно наличие переживания одиночества, изолированности, несмотря на то, что человек находится среди других людей.

Средние значения – человек чувствует себя хорошо среди людей, стремится устанавливать близкие, чувственные, доверительные отношения с другими людьми. Чувствует, что его понимают или стараются понять. Наличие симпатии и притяжения к другому человеку (группе), говорит о том, что принимаются во внимание его (их) предубеждения и слабости. Чем больше притяжения испытывает человек, тем более он склонен к снисхождению, к большому согласию и согласованности в деятельности. Нет чувства одиночества и изолированности от других людей.

Низкие значения – возможно, демонстрация зависимости, конформности с целью избежать одиночества и «ненужности». Возможно, стремление подчеркнуть свою причастность к интересам большинства.

## 3. Конфликтность в отношениях

Высокие значения – наличие противоречий, противостояния, противоборства между людьми. В отношениях каждый ориентируется на свои интересы, стремится навязать предпочтительное для себя решение, открыто борется за реализацию своих интересов. Возможно наличие установки, что «жизнь – борьба против всех».

Средние значения – либо отсутствие противостояния, неразрешимых противоречий между субъектами отношений, либо возникающие трудности и противоречия конструктивно разрешаются. Человек ориентирован на совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон.

Низкие значения – компромиссное поведение, несдержанность в излиянии дружелюбия, нерешительность. Избегание конфронтации между людьми, возможно, из страха быть отвергнутым.

## 4. Агрессия в отношениях

Высокие значения – тенденция (стремление) подчинить себе других,

доминировать над ними, эксплуатировать их. Стремление обрести контроль, власть над другими людьми. Возможно проявление резкости, грубости в отношениях (как в вербальной, так и в невербальной форме), косвенной агрессии.

Средние значения – в отношениях выражено стремление занять позицию «на равных». Человеку свойственны тактичность и дружелюбие, сотрудничество, искренность и непосредственность в отношениях. Проявление ярости, неприязни и зависти, негативная критика и раздражение по отношению к людям отсутствуют.

Низкие значения – демонстрация мягкосердечия, альтруизма, гиперсоциальности. Возможно, агрессивные намерения тщательно скрываются или контролируются.

#### *Интерпретация итогового балла*

Высокие значения – наличие дисгармонии в межличностных отношениях. Это отсутствие единства, согласия с другими людьми, ослабление позитивных эмоциональных связей, преобладание удаляющих чувств (одиночество, неприязнь, злость, вина, раскаяние, зависть, стыд, обида) над сближающими чувствами.

Средние значения – отношения достаточно гармоничные. Отношения носят стабильный характер, предполагающий длительное сохранение взаимодействия в паре (группе), вызывающее положительные чувства, эмоциональный комфорт у партнеров (или в группе). Имеется стремление учитывать индивидуальные особенности друг друга. Отношения носят открытый, естественный характер.

Низкие значения – возможно, чрезмерно выражены сближающие чувства, такие как единство, общность между людьми, дружелюбие, добросердечие, признательность, уважение, любовь, что также говорит о дисгармонии в отношениях. Низкие значения могут свидетельствовать либо о том, что человек не замечает наличия трудностей, проблем в отношениях (не желает признавать их), либо о неискренности в ответах.

## ОЦЕНКА УРОВНЯ ОБЩИТЕЛЬНОСТИ (В.Ф. Ряховский)

**Цель.** Тест содержит возможность определить уровень коммуникабельности человека. Отвечать на вопросы следует, используя три варианта ответов – «да», «иногда» и «нет».

**Контингент:** Данная методика рассчитана на людей в возрасте от 16 лет и старше, без ограничений по образовательным, социальным и профессиональным признакам.

**Инструкция:** «Вашему вниманию предлагается несколько простых вопросов. Отвечайте быстро, однозначно: "да", "нет", "иногда"».

### Текст опросника

1. Вам предстоит ordinaria или деловая встреча. Выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?
2. Вызывает ли у Вас смутение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?
3. Не откладываете ли Вы визит к врачу до последнего момента?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомец на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?
7. Верите ли Вы, что существует проблема "отцов и детей" и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком. Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли Вы отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?
12. Боитесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У Вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений на этот счет Вы не приемлете. Это так?
14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочитаете ли Вы промолчать и не вступать в разговор?
15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том

или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

### **Обработка и интерпретация результатов**

«да» – 2 очка, «иногда» – 1 очко, «нет» – 0 очков.

Полученные очки суммируются, и по классификатору определяется, к какой категории относится испытуемый.

**30-31 очко.** Вы явно некоммуникабельны, и это Ваша беда, так как больше всего страдаете от этого Вы сами. Но и близким Вам людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

**25-29 очков.** Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у Вас мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов, если и не ввергают Вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством – в Вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности Вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

**19-24 очков.** Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В Ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

**14-18 очков.** У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний; экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

**9-13 очков.** Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы можете себя заставить не отступать.

**4-8 очков.** Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из Вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Вы любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у Вас мигрень или даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой

самой причине руководители и коллеги относятся к Вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

**3 очка и менее.** Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно не компетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для Вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с Вами. Да, Вам надо поработать над собой и своим характером! Прежде всего, воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительно относитесь к людям, наконец, подумайте о своем здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.

## МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ КОММУНИКАТИВНОЙ УСТАНОВКИ (В. В. Бойко)<sup>1</sup>

**Цель.** Данная методика предназначена для выявления негативных коммуникативных видов установок личности по отношению к другим людям.

Установка – по Д. Узнадзе, готовность, предрасположенность субъекта к восприятию будущих событий и к действиям в определенном направлении; обеспечивает устойчивый целенаправленный характер протекания соответствующей деятельности, служит основой целесообразной избирательной активности человека. Установка возникает при взаимодействии индивида со средой, при «встрече» потребности с ситуацией ее удовлетворения; на базе установки, выражающей состояние всего субъекта как такового, деятельность может быть активизирована, помимо участия его эмоциональных и волевых актов. Установки могут проявляться в различных сферах психической жизни. Можно говорить об установках моторных, установках перцептивных, установках умственных.

К негативным коммуникативным видам установок относятся: завуалированная жестокость в отношениях к людям, в суждениях о них; открытая жестокость в отношениях к людям; брюзжание, т. е. склонность делать необоснованные обобщения негативных фактов в области взаимоотношений с партнерами и в наблюдении за социальной действительностью.

**Контингент:** Данная методика рассчитана на людей в возрасте от 18 лет и старше, без ограничений по образовательным, социальным и профессиональным признакам.

### **Инструкция**

Вам надо прочитать каждое из предложенных ниже суждений и ответить «да» или «нет», выражая согласие или несогласие с ними. Рекомендуем воспользоваться листом бумаги, на котором фиксируется номер вопроса и ваш ответ. Будьте внимательны и искренни.

### **Текст опросника**

1. Мой принцип в отношениях с людьми – доверяй, но проверяй.
2. Лучше думать о человеке плохо и ошибиться, чем наоборот (думать хорошо и ошибиться).
3. Высокопоставленные должностные лица, как правило, ловкачи и хитрецы.
4. Современная молодежь разучилась испытывать глубокое чувство любви.
5. С годами я стал более скрытным, потому что часто приходилось расплачиваться за свою доверчивость.
6. Практически в любом коллективе присутствует зависть или

<sup>1</sup> Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Изд-во Института Психотерапии, 2009. 544 с.

подсигивание.

7. Большинство людей лишено чувства сострадания к другим.
8. Большинство работников на предприятиях и в учреждениях старается прибрать к рукам все, что плохо лежит.
9. Подростки в большинстве своем сегодня воспитаны хуже, чем когда бы то ни было.
10. В моей жизни часто встречались циничные люди.
11. Бывает так: делаешь добро людям, а потом жалеешь об этом, потому что они платят неблагодарностью.
12. Добро должно быть с кулаками.
13. С нашим народом можно построить счастливое общество в недалеком будущем.
14. Неумных вокруг себя видишь чаще, чем умных.
15. Большинство людей, с которыми приходится иметь деловые отношения, разыгрывают из себя порядочных, но по сути они иные.
16. Я очень доверчивый человек.
17. Правы те, кто считает: надо больше бояться людей, а не зверей.
18. Милосердие в нашем обществе в ближайшем будущем останется иллюзией.
19. Наша действительность делает человека стандартным, безликим.
20. Воспитанность в моем окружении – редкое качество.
21. Практически я всегда останавливаюсь, чтобы дать по просьбе прохожего жетон для телефона-автомата в обмен на деньги.
22. Большинство людей пойдет на безнравственные поступки ради личных интересов.
23. Люди, как правило, безынициативны в работе.
24. Пожилые люди в большинстве показывают свою озлобленность каждому.
25. Большинство людей на работе любят посплетничать друг о друге.

### **Обработка и интерпретация результатов**

#### *Признаки негативной установки*

1. Завуалированная жестокость в отношениях к людям, в суждениях о них. О завуалированной жестокости в отношениях к людям свидетельствуют следующие варианты ответов (в скобках указывается количество баллов, начисляемых за соответствующий вариант): 1 – да (3), 6 – да (3), 11 – да (7), 16 – нет (3), 21 – нет (4).

Максимально можно набрать 20 баллов. Чем больше баллов, тем отчетливее выражена завуалированная жестокость в отношении к людям.

2. Открытая жестокость в отношениях к людям. Личность не скрывает и не смягчает свои негативные оценки и переживания по поводу большинства окружающих: выводы о них резкие, однозначные и сделаны, возможно, навсегда. Об открытой жестокости следует судить по таким вопросам из опросника: 2 – да (9), 7 – да (8), 12 – да (10), 17 – да (10), 22 – да (8). Максимальное число баллов – 45.

3. Обоснованный негативизм в суждениях о людях. Таковой выражается в объективно обусловленных отрицательных выводах о некоторых типах людей и отдельных сторонах взаимодействия.

Обоснованный негативизм обнаруживается в таких вопросах и вариантах ответов: 3 – да(1), 8 – да(1), 13 – нет(1), 18 – да (1), 23 – да (1). Максимальное число баллов – 5.

4. Брюзжание, т.е. склонность делать необоснованные обобщения негативных фактов в области взаимоотношений с партнерами и в наблюдении за социальной действительностью. О наличии такого компонента в негативной установке свидетельствуют следующие вопросы из опросника: 4 – да (2), 9 – да(2), 14 –да(2), 19 – да(2), 24 – да(2). Максимальное количество баллов – 10.

5. Негативный личный опыт общения с окружающими. Данный компонент установки показывает, в какой мере вам везло в жизни на ближайший круг знакомых и партнеров по совместной деятельности (в предыдущих показателях оценивались скорее общие ситуации). О негативном личном опыте контактов свидетельствуют вопросы: 5 – да (5), 10 – да (5), 15 – да (5), 20 – да (4), 25 – да (1). Максимальное количество баллов – 20.

Для просчета показателя негативной коммуникативной установки необходимо просчитать полученный суммарный балл, а затем разделить его на 5 (среднее арифметическое).

Если балл выше общего среднего – 33, это свидетельствует о наличии выраженной негативной коммуникативной установки, которая по всей вероятности неблагоприятно сказывается на самочувствии партнеров.

Энергетику негативной коммуникативной установки невозможно скрыть от сенсорных систем партнера. Проблемы появятся даже в том случае, если индивид старается тщательно маскировать свой негативный настрой по отношению к окружающим, например, на работе. Дело в том, что когда он заставляет себя сдерживаться, быть корректным, возникает постоянное напряжение. С точки зрения этики, возможно, все обстоит безукоризненно, однако расплачиваться за это приходится высокой психологической ценой: рано или поздно состояние напряжения приведет к стрессу, нервному срыву, не исключено, что разрядка время от времени происходит за пределами работы: в семье, в общении с друзьями или в общественных местах, что тоже малоприятно.



## ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ ПЕРЦЕПТИВНО-НЕВЕРБАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ (Г.Я. РОЗЕН)<sup>1</sup>

**Цель:** изучение уровня невербальной компетентности личности.

**Контингент:** Данная методика рассчитана на людей в возрасте от 18 лет и старше, без ограничений по образовательным, социальным и профессиональным признакам.

**Инструкция:** Прочитайте внимательно каждый вопрос и выберите один из предложенных вариантов ответа (а, б, в).

### Текст опросника

1. Хорошо ли вы разбираетесь в языке жестов?
  - а). да;
  - б). и да, и нет;
  - в). нет.
2. Чувствительны ли вы к чужим нуждам?
  - а). да, чувствителен;
  - б). не знаю;
  - в). нет, не чувствителен.
3. Сразу ли вы замечаете, что кому-то стало скучно при разговоре с вами?
  - а). сразу;
  - б). верно нечто среднее;
  - в). не замечаю вообще.
4. Вы умеете слушать других?
  - а). да, умею;
  - б). и да, и нет
  - в). нет, не умею.
5. Всегда ли вы одинаково обходительны в общении?
  - а). да, всегда;
  - б). в зависимости от обстоятельств;
  - в). никогда.
6. Можете ли вы тотчас определить, что кто-то из собеседников осуждает вас?
  - а). да, могу;
  - б). не всегда;
  - в). нет, не могу.
7. Всегда ли вы верно оцениваете других людей?
  - а). да, всегда;
  - б). от случая к случаю;
  - в). никогда.
8. Можете ли вы сразу почувствовать, что вызываете у собеседника

---

<sup>1</sup> Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Изд-во Института Психотерапии, 2009. 544 с.

симпатию, расположение?

- а). да, могу;
- б). и да, и нет;
- в). нет, не могу.

9. Способны ли вы предсказать, между кем из ваших знакомых может завязаться дружба?

- а). да, способен;
- б). не знаю;
- в). нет, не способен.

10. Всегда ли вы чувствуете, что у собеседника есть что-то скрытое на уме?

- а). да, всегда;
- б). в зависимости от обстоятельств;
- в). не всегда.

11. Умеете ли вы вовремя почувствовать, когда не следует быть слишком настойчивым?

- а). да, умею;
- б). когда как;
- в). нет, не умею.

12. Часто ли люди приходят к вам со своими проблемами?

- а). часто;
- б). от случая к случаю;
- в). редко.

13. Как вы думаете, всегда ли вам удастся распознать ложь?

- а). думаю, что всегда;
- б). не знаю;
- в). думаю, что нет.

14. Сразу ли вы чувствуете, что собеседник находится в плохом расположении духа?

- а). да, сразу;
- б). и да, и нет;
- в). нет, не сразу.

15. Предчувствуете ли вы, что собеседник может вот-вот неожиданно разрыдаться (или взорваться)?

- а). да, предчувствую;
- б). когда как;
- в). нет, не предчувствую.

### **Обработка и интерпретация результатов**

За ответы

- а) – 2 балла;
- б) – 1 балл;
- в) – 0 баллов.

Суммируйте оценки по пунктам опросника.

Преобразуйте «сырые» баллы в стены с помощью таблицы «Стеновые нормы».

<b>Стены</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Баллы</b>	0	1-4	5-8	9-12	13	14-17	18-21	22-25	26-29	30

Предложенная шкала невербальной компетентности выявляет степень выраженности умения налаживать отношения и прочитывать контекст общения. Каждый исследуемый может быть отнесен к одной из трех групп:

- с низким уровнем невербальной компетентности (1-3 стен);
- с умеренным уровнем невербальной компетентности (4-7 стен);
- с высоким уровнем невербальной компетентности (8-10 стен).

Лица, отнесенные к первой группе, поглощены своими собственными проблемами и недостаточно внимательны к проблемам других. Они обнаруживают неспособность к налаживанию отношений и пониманию невербальной коммуникации и характера межличностного взаимодействия, в которое вовлечены.

Личности, отнесенные к третьей группе, напротив, характеризуются поглощенностью проблемами других людей и невниманием к своим собственным.

## ТЕСТ СТРАТЕГИЙ ПОВЕДЕНИЯ (К. Томас)

**Диагностическая цель:** определение стиля поведения, изучение личностной предрасположенности к конфликтному поведению.

С целью разрешения возникающих конфликтов, управления конфликтной ситуацией необходимо определить, какие формы поведения характерны для индивидуумов, какие из них являются наиболее продуктивными, какие деструктивными, каким образом можно стимулировать продуктивное поведение.

В основании типологии конфликтного поведения К. Томаса два стиля поведения: это кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов: соревнование, приспособление, компромисс, избегание, сотрудничество.

К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха, в случаях конкуренции, приспособления и компромисса либо один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

**Контингент:** Данная методика рассчитана на людей в возрасте от 18 лет и старше, без ограничений по образовательным, социальным и профессиональным признакам.

### Процедура проведения

Опросник состоит из 60 суждений, сгруппированных в 30 пар. Предлагается, внимательно прочитав каждое из двойных высказываний, выбрать то из них, которое является наиболее типичным для характеристики поведения личности.

**Инструкция:** «Предлагаемый Вашему вниманию опросник состоит из двойных высказываний: «а» и «б». Внимательно прочитав каждое высказывание, выберите то, которое в большей степени соответствует тому, как Вы обычно поступаете и действуете».

### Текст опросника

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.  
б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.  
б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов и другого человека, и моих собственных.
3. а) Обычно я стремлюсь добиться своего.  
б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.  
б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.
5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.  
б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. а) Я пытаюсь избежать неприятности для себя.  
б) Я стараюсь добиться своего.
7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.  
б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. а) Я думаю, что не всегда следует волноваться из-за каких-то возникших разногласий.  
б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего.  
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
13. а) Я предлагаю среднюю позицию.  
б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.  
б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.  
б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.  
б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.
20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас

обоих.

21. а) Веду переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.  
б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.  
б) Я отстаиваю свою позицию.
23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.  
б) Иногда я предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.  
б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.  
б) Веду переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.  
б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров.  
б) Если это сделает другого человека счастливым, Я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. а) Я предлагаю среднюю позицию.  
б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.  
б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы могли совместно добиться успеха.

### **Обработка и интерпретация результатов**

Полученные в результате исследования данные соотносятся с ключом, подсчитывается частота проявления каждого типа поведения. Совпадения с ключом оцениваются в один балл.

#### *Ключ*

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	

№ п/п	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б			а
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденций к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Шкалы, по которым было набрано больше баллов, чем по другим (1-2 шкалы) – интерпретируются как преобладающие стратегии взаимодействия.

#### *Интерпретация результатов*

Стратегии поведения могут быть описаны следующим образом:

а) соревнование (соперничество) наименее эффективный, но наиболее часто используемый способ поведения в конфликтах, выражается в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;

б) приспособление, означающее, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;

в) компромисс, как соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных уступок;

г) избегание (уход), для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;

д) сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

## ОРИЕНТАЦИОННЫЕ СТИЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНО- ДЕЯТЕЛЬНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ

(А.В. Морозов)

**Диагностическая цель:** методика предназначена для определения доминирующего ориентационного стиля или его сочетания в профессионально-деятельностном общении.

**Контингент:** Данная методика рассчитана на людей в возрасте от 18 лет и старше, без ограничений по образовательным, социальным и профессиональным признакам.

### Инструкция

Вам предложено 80 утверждений. Из каждой пары выберите одно – то, которое вы считаете наиболее соответствующим вашему поведению. Обратите внимание на то, что ни одна пара не должна быть пропущена. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных ниже утверждений не является ошибочным.

### Текст опросника

1. Я люблю действовать	2. Я работаю над решением проблем систематически
3. Я считаю, что работа в командах более эффективна, чем индивидуальная работа	4. Мне очень нравятся различные нововведения
5. Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым	6. Я люблю работать с людьми
7. Я люблю принимать участие в хорошо организованных встречах	8. Для меня очень важными являются окончательные сроки
9. Я против откладывания и проволочек	10. Я считаю, что новые идеи должны быть проверены, прежде чем они будут применяться на практике
11. Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми. Это меня стимулирует и вдохновляет	12. Я всегда стараюсь искать новые возможности
13. Я сам люблю устанавливать цели, планы и т.п.	14. Если я что-либо начинаю, то доделываю это до конца
15. Обычно я стараюсь понять эмоциональные реакции других	16. Я создаю проблемы другим людям
17. Я надеюсь получить реакцию других на свое поведение	18. Я нахожу, что действия, основанные на принципе «шаг за шагом», являются очень эффективными
19. Я думаю, что могу хорошо понимать поведение и мысли других	20. Я люблю творческое решение проблем
21. Я все время строю планы на будущее	22. Я восприимчив к нуждам других
23. Хорошее планирование – ключ к успеху	24. Меня раздражает слишком подробный анализ



25. Я остаюсь невозмутимым, если на меня оказывают давление	26. Я очень ценю опыт
27. Я прислушиваюсь к мнению других	28. Говорят, что я быстро соображаю
29. Сотрудничество является для меня ключевым словом	30. Я использую логические методы для анализа альтернатив
31. Я люблю, когда одновременно у меня идут разные проекты	32. Я постоянно задаю себе вопросы
33. Делая что-либо, я тем самым учусь	34. Полагаю, что я руководствуюсь рассудком, а не эмоциями
35. Я могу предсказать, как другие будут вести себя в той или иной ситуации	36. Я не люблю вдаваться в детали
37. Анализ всегда должен предшествовать действиям	38. Я способен оценить климат в группе
39. У меня есть склонность не заканчивать начатые дела	40. Я считаю себя решительным человеком
41. Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов	42. Я основываю свои действия на наблюдениях и фактах
43. Я могу открыто выразить свои чувства	44. Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов
45. Я очень люблю читать	46. Я считаю себя человеком, способным интенсифицировать, организовать деятельность других
47. Я не люблю заниматься одновременно несколькими вопросами	48. Я люблю достигать поставленной цели
49. Мне нравится узнавать что-либо о других людях	50. Я люблю разнообразие
51. Факты говорят сами за себя	52. Я использую свое воображение, насколько это возможно
53. Меня раздражает длительная, кропотливая работа	54. Мой мозг никогда не перестает работать
55. Важному решению предшествует подготовительная работа	56. Я глубоко уверен в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить работу
57. Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь	58. Эмоции только создают проблемы
59. Я люблю быть таким же, как другие	60. Я не могу быстро прибавить пятнадцать к семнадцати
61. Я применяю свои новые идеи к людям	62. Я верю в научный подход
63. Я люблю, когда дело сделано	64. Хорошие отношения необходимы
65. Я импульсивен	66. Я нормально воспринимаю различия в людях
67. Общение с другими людьми значимо само по себе	68. Люблю, когда меня интеллектуально стимулируют
69. Я люблю организовывать что-либо	70. Я часто перескакиваю с одного дела

	на другое
71. Общение и работа с другими являются творческим процессом	72. Самоактуализация является крайне важной для меня
73. Мне очень нравится играть идеями	74. Я не люблю попусту терять время
75. Я люблю делать то, что у меня получается	76. Взаимодействуя с другими, я учусь
77. Абстракции интересны для меня	78. Мне нравятся детали
79. Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому-либо умозаключению	80. Я достаточно уверен в себе

### **Обработка и интерпретация результатов**

Обведите те номера, на которые вы ответили положительно, и отметьте их в приведенной ниже таблице. Посчитайте количество баллов по каждому стилю (один положительный ответ равен 1 баллу). Тот стиль, по которому вы набрали наибольшее количество баллов (по одному стилю не может быть более 20 баллов), наиболее предпочтителен для вас. Если вы набрали одинаковое количество баллов по двум стилям, значит, они оба присущи вам.

#### *Ключ к тесту*

- **Стиль 1.** 1, 8, 9, 13, 17, 24, 26, 31, 33, 40, 41, 48, 50, 53, 57, 63, 65, 70, 74, 79.
- **Стиль 2.** 2, 7, 10, 14, 18, 23, 25, 30, 34, 37, 42, 47, 51, 55, 58, 62, 66, 69, 75, 78.
- **Стиль 3.** 3, 6, 11, 15, 19, 22, 27, 29, 35, 38, 43, 46, 49, 56, 59, 64, 67, 71, 76, 80.
- **Стиль 4.** 4, 5, 12, 16, 20, 21, 28, 32, 36, 39, 44, 45, 52, 54, 60, 61, 68, 72, 73, 77.

#### *Интерпретация результатов*

**Стиль 1.** Ориентация на действие. Характерно обсуждение результатов, конкретных вопросов, поведения, ответственности, опыта, достижений, решений. Люди, владеющие этим стилем, прагматичны, прямолинейны, решительны, легко переключаются с одного вопроса на другой, часто взволнованны.

**Стиль 2.** Ориентация на процесс. Характерно обсуждение фактов, процедурных вопросов, планирования, организации, контролирования, деталей. Человек, владеющий этим стилем, ориентирован на систематичность, последовательность, тщательность. Он честен, многословен и малоэмоционален.

**Стиль 3.** Ориентация на людей. Характерно обсуждение человеческих нужд, мотивов, чувств, «духа работы в команде», понимания, сотрудничества. Люди этого стиля эмоциональные, чувствительные, сопереживающие и психологически ориентированные.

**Стиль 4.** Ориентация на перспективу, будущее. Людям этого стиля присуще обсуждение концепций, больших планов, нововведений, различных вопросов, новых методов, альтернатив. Они обладают хорошим воображением, полны идей, но мало реалистичны и порой их сложно понимать.

## ТЕСТ ТАКТИКА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ<sup>1</sup>

**Диагностическая цель:** методика предназначена для определения преобладающей тактики ведения переговоров, используемой субъектом.

**Контингент:** Данная методика рассчитана на людей в возрасте от 18 лет и старше, без ограничений по образовательным, социальным и профессиональным признакам.

### Инструкция

Вам предложено 10 пар утверждений. Из каждой пары выберите одно (ответы «а» или «б») – то, которое вы считаете наиболее соответствующим вашему поведению. Обратите внимание на то, что ни одна пара не должна быть пропущена. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных ниже утверждений не является ошибочным.

### Текст опросника

1. а. Обычно я настойчиво добиваюсь своего.  
б. Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.
2. а. Я пытаюсь избежать неприятностей.  
б. Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.
3. а. Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.  
б. Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.
4. а. Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.  
б. Разногласия всегда волнуют меня.
5. а. Я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормальные отношения.  
б. Всегда следует доказывать свою точку зрения.
6. а. Всегда следует искать общие точки зрения.  
б. Следует стремиться к осуществлению своих замыслов.
7. а. Я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение.  
б. Лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения.
8. а. Я обычно пытаюсь убедить других людей.  
б. Чаще я пытаюсь понять точки зрения других людей.
9. а. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.  
б. Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.
10. а. Я отстаиваю свою позицию до конца.  
б. Я склонен изменить позицию, если меня убедят.

---

<sup>1</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения: учебник. М.: ИНФРА-М, 2013. 295 с.

### **Обработка и интерпретация результатов**

Каждое совпадение с ключом оценивается в 1 балл.

П (противоборство): 1а, 2б, 3а, 4а, 5б, 6б, 7б, 8а, 9а, 10а.

С (сотрудничество): 1б, 2а, 3б, 4б, 5а, 6а, 7а, 8б, 9б, 10б.

Оцените, что преобладает в вашем собственном поведении (С или П), а также определите, на что вы больше ориентированы:

П – стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое (тактика противоборства, конкуренции, конфронтации);

С – стремление к совместному решению проблемы (это ориентация на дело, на сотрудничество, кооперацию).

## Упражнения по ораторскому искусству<sup>1</sup>

### **Упражнение «Чтение вслух»**

Важно читать разную литературу — классическую и современную, художественную и научную, статьи и заметки. Со временем вырабатывается умение контролировать эмоцию и интонацию во время выступления.

### **Упражнение «В каждой вещи есть смысл»**

Нужно взять любую вещь и описать ее в течение пяти минут. Даже если эта самая вещь ничего особенного собой не представляет. Упражнение развивает спонтанную и свободную речь, умение говорить о любом предмете и явлении.

### **Упражнение «Развитие воображения»**

Упражнением используется для развития навыков образного мышления, воображения. Вспомните о том, как прошел день (в мельчайших подробностях), или картину, увиденную ранее и т.д., визуализируйте (создайте мысленные образы увиденного), расскажите об этом вслух.

### **Упражнение «Перехватило дыхание»**

При волнении рефлекторно увеличивается частота дыхания (волнуясь, мы дышим часто и поверхностно). А так как все в организме человека все взаимосвязано, то при сознательном контроле дыхания изменяется и психологическое состояние человека. Научившись контролировать свое дыхание и управлять им, вы научитесь контролировать такие чувства, как волнение, страх, паника. Медленное и глубокое дыхание поможет уменьшить тревожное состояние. Воспользуйтесь следующими дыхательными упражнениями перед выступлением:

- Сделайте несколько глубоких вдохов с произнесением на выдохе любых слов с употреблением гласной «у». Например: ух, круг, пух...
- Упражнение «Пушинка» подышите так, как-будто перед носом у вас пушинка. И ваша задача ее не потревожить.
- Дышим диафрагмой.

### **Упражнение «Комок в горле»**

Постарайтесь сосредоточить свое внимание на этом комке. И не бороться с ним, а наоборот, помогать ему. Представьте его (комка) больше и тяжелее, мысленно раскрасьте каким-либо цветом. При таком внимании комка начнет таять и уменьшаться.

### **Упражнение «Погладь-ка»**

Перед выступлением погладьте себя по шее. Таким образом, будет уменьшаться мышечный зажим и согревается горло.

### **Упражнение «Дрожь в коленках».**

Направьте свое мысленное внимание в дрожащее место. Обычно сразу же

---

<sup>1</sup> Упражнения по ораторскому искусству и актерскому мастерству. URL: <http://levelberi.ru/uprazhneniya-po-oratorskomu-iskusstvu-i-akterskomu-masterstvu.html#cut> (дата обращения 15.03.2015)

помогает. Если еще нет – то сознательно принудите эти коленки дрожать. А еще лучше подражать всем телом. И непроизвольная дрожь сама уймется. Потрите круговыми движениями свои колени.

#### ***Упражнение «Лицевые мышцы»***

Используется в случаях, когда появился «зажим» мышц лица.

- Быстро подвигайте челюстью вперед-назад, это поможет расслабить лицевые нервы, чтобы ваше лицо не напоминало маску античного театра.
- Помассажируйте место соединения верхней и нижней челюстей круговыми движениями.
- Упражнение «Улыбка».

#### ***Упражнение «Ладони»***

Помогает, когда ваши ладони перед выступлением стали мокрыми, вспотели. Энергично помотайте кистями, пошевелите пальцами, разомните ладони. Данная гимнастика помогает снять парализующий эффект волнения, стимулирует речевой аппарат; скорость вашей реакции и красноречие ощутимо повышаются.

#### ***Упражнение «Снижение напряжения»***

Энергично пройдите, помашите руками. Физическая активность способствует снятию нервного напряжения.

#### ***Упражнение «Голос»***

Упражнение: Покричим, потопаем, похлопаем. Найдите удобную позу для выступления. Обычно это или ноги стоят на ширине плеч или одна нога чуть отставлена вперед (попробуйте и потренируйтесь сами) и попробуйте покричать, потопать ногами, похлопать в ладоши. Это помогает снять напряжение во всем теле.

В случае нарастания беспокойства во время выступления помогут любые движения. Можно походить, взять в руки что-либо: ручку, компьютерную мышку, наглядное пособие. Придумать повод для аплодисментов и поаплодировать вместе с залом.

## Библиографический список

1. Алтунина И.Р. Социальная психология: учебник для бакалавров / под ред. Р.С. Немова. – 2-е изд.. – М.: Юрайт, 2011. – 427 с.
2. Аминов И.И. Психология делового общения: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2012. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117115>.
3. Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 384 с.
4. Антонова Н.В. Психология управления: учебное пособие. – М.: НИУ Высшая школа экономики, 2010. – 271 с.
5. Ативатер И. Я вас слушаю // Психология внимания. Хрестоматия / ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, В.Я. Романов. – М.: ЧеРо, 2001.
6. Белов Н.В. Секреты эффективной деятельности. – М.: АСТ, Харвест, 2005. – 96 с.
7. Бороздина Г.В. Психология делового общения. – М.: Инфра-М, 2013. – 224 с.
8. Бьюзер Т., Гриффите К. Интеллект-карты для бизнеса. – Минск: «Попури», 2011. – 320 с.
9. Вагин И. Болтун, молчун и пессимист: как не дать им сорвать совещание// Журнал «На стол руководителю», № 23 от 23.06.2008. <http://www.nastol.ru> (дата доступа 10.04.2015).
10. Веснин В.Р. Менеджмент для предпринимателей. Ч. 1–2. – М.: Антикава, 1993 – 144 с.
11. Воронцов Д.В. Социально-психологические методы воздействия на личность и группу: учебное пособие. Ч. 3: Групповые процессы / ФГАОУ ВПО «Южный федеральный университет», [Кафедра социальной психологии]. – Ростов-на-Дону, 2011. – 24 с.
12. Деловое общение. Сборник практических заданий / сост. Л.В. Рудакова, А.П. Ястребов. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. – Изд. ГУАП, 2007. – 27 с.
13. Деловое общение: учеб. пособие для студ. вузов / авт.-сост. И.Н. Кузнецов. – М.: Дашков и К, 2013. – 528 с.
14. Дорошенко В.Ю., Зотова Л.И., Лавриненко В.Н., Островский Э.В., Подвойская Л.Т. Психология и этика делового общения: учебник. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 420 с.
15. Духновский С.В. Субъективная оценка межличностных отношений (руководство по применению). – СПб.: Речь, 2006. – 54 с.
16. Занковский А.Н. Психология деловых отношений. Учебно-методический комплекс [Электронный ресурс]. – М.: Евразийский открытый институт, 2008. – 383 с.
17. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие. – М.: Логос, 2012. – 376 с.
18. Истратова О.Н., Эксакусто Т.В. Справочник психолога-консультанта организации. – Ростов-на-Дону, Феникс, 2010. – 638 с.

19. Караяни А.Г., Цветков В.Л. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях: учебное пособие – М.: Юнити-Дана, 2012. – 248 с.
20. Козьяков Р.В. Психология управления: учебное пособие. – М.: Директ-Медиа, 2014. – 201 с.
21. Коноваленко М.Ю. Деловые коммуникации: учебник для бакалавров. – Москва: Юрайт, 2014. – 468 с.
22. Коробкова С.Н. Этика делового общения: Текст лекций / СПбГУАП. СПб: 2010. [свободный доступ [www.twirpx.com](http://www.twirpx.com)].
23. Крысько В.Г. Социальная психология: Курс лекций. – 3-е изд. – М.: Омега-Л, 2006. – 352 с.
24. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2002. – 320 с.
25. Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. – М.: ИНФРА-М, 1995. – С. 256.
26. Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорьша В.М. Межличностное общение. Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2001. – 544 с.
27. Лабунская В.А. Невербальное поведение: структура и функции // Социальная психология: Хрестоматия. Сост. Е.П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая. – М: Аспект Пресс, 2003.– С. 84–111.
28. Лабунская В.А. Экспрессия человека. Ростов-на-Дону: Феникс, 1999 – 608 с.
29. Лазурский А.Ф. Классификация личностей, 1921.  
<http://www.medobozrenie.ru/lazurskiy01.html>
30. Леонтьев А.А. Психология общения. – 3-е изд. – М.: Смысл, 1999. – 365 с.
31. Логутова Е., Якиманская И., Биктина Н. Психология делового общения: учебное пособие. – Оренбург: ОГУ, 2013. – 196 с.
32. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. – М., 1984. – 444 с.
33. Лукаш Е.Ю. Профессиональная этика: искусство общения с людьми: Учебное пособие – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2002. – 155 с.
34. Лукичева Л.И. Управление организацией: учебное пособие. – М, 2008. – 360 с.
35. Мальханова И.А. Школа красноречия. – М.: АиФ-Принт, 2002. – 271 с.
36. Мастенбрук У. Переговоры. [пер.] Е. Дементьева. – Калуга: Калужский Институт социологии, 1993. – 175 с.
37. Милич П. Как проводить деловые беседы: Пер. с серб.– М.: Экономика, 1987. – 208 с.
38. Моносова А. «Да» в ответ. Технологии конструктивного влияния. – М., 2012.
39. Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций. – СПб.: Изд-во Союз, 2000 – 576 с.
40. Мясищев В.Н. Психология отношений / Под ред. А.А. Бодалева // Вступительная статья А.А. Бодалева. – М.: Изд-во «Институт практической психологии»: – Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 1995. – 356 с.
41. Немов Р.С. Психология: учеб. для студ. высш. дед. учеб. заведений: в 3



- кн. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000. – Кн. 1: Общие основы психологии. – 688 с.
42. Обозов Н. Н. Межличностные отношения. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1979. – 151 с.
43. Пиз А. и Б. Язык телодвижений. – М.: Эксмо, 2012. – 448 с.
44. Поль Л. Сопер Основы искусства речи. – М.: Прогресс-Академия, 1992. – 416 с.
45. Практикум по социальной психологии // Под ред. И.С. Клециной. – СПб.: Питер, 2008. – 256 с.
46. Рабочая тетрадь участника группы видеотренинга навыков делового общения руководителей. Сост. В.Г. Ромек, В.Е. Жарский. – Ростов-на-Дону, 1989. – 15 с.
47. Самыгин С.И., А.М. Руденко. Деловое общение: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 440 с.
48. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления: учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – 416 с.
49. Столяренко Л.Д. Психология и этика деловых отношений: учеб. пособие для студ. сред. проф. образования. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2003.
50. Сухов А.Н., Гераськина М.Г., Лафуткин А.М., Чечкова А.В. Социальная психология: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 616 с.
51. Сушков И.Р. Психологические отношения человека в социальной системе. – М.: Изд-во ИП РАН, 2008. – 412 с.
52. Творогова Н.Д. Общение: диагностика и управление. – М.: Смысл, 2002. – 246 с.
53. Упражнения по ораторскому искусству и актерскому мастерству. <http://levelberi.ru/uprazhneniya-po-oratorskomu-iskusstvu-i-akterskomu-masterstvu.html#cut> (дата обращения 15.03.2015).
54. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М.: Изд-во Института психотерапии. 2009. – 544 с.
55. Философия: Энциклопедический словарь / Под редакцией А.А. Ивина. – М.: Гардарики. 2004. – 1072 с.
56. Эксакусто Т.В. Теоретические основы социально-психологической безопасности: Монография / Под ред. Н.А. Лызь. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2010. – 344 с.

Учебное издание

**Эксакусто Татьяна Валентиновна**

**Основы психологии делового общения**

Учебное пособие

Редактор            Кочергина Т.Ф.  
Корректор        Надточий З.И.. Чиканенко Л.В.

Подписано к печати

Заказ №

Формат 60х84/16.

Тираж 50 экз.

Усл. п.л. – 10,0. Уч.-изд. л. – 9,8.

---

Издательство Южного федерального университета  
344091, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки, 200/1. Тел. (863)2478051.  
Отпечатано в Секторе обеспечения полиграфической продукцией кампуса  
в г. Таганроге отдела полиграфической корпоративной и сувенирной  
продукции ИПК КИБИ МЕДИА ЦЕНТРА ЮФУ  
ГСП 17А, Таганрог, 28, Энгельса, 1. Тел. (8634)371717, 371655.