

Психология делового общения



«Все это было сказано раньше,
но, поскольку никто не слушал,
сказанное следует повторить».

Андре Жида

**Часто
встречающиеся
ошибки в
процессе
выслушивания
партнёра в ходе
деловых встреч,
переговоров.**





**Один из важных
принципов
переговоров —
исключительное
внимание к
партнеру.**

Слушать партнера — сложное дело, требующее напряжения. Человек, который говорит только о себе, не проявляя интереса к своим деловым партнерам, как правило, не добивается серьезных успехов.

Самая распространенная
ошибка у неопытных людей,
*склонить собеседника к
своей точке зрения,* —

это стремление много
говорить самому. Дайте
возможность выговориться
вашему собеседнику.

Терпеливо выслушайте не
перебивая его.



- Основные положения методики эффективного слушания американского психолога И.Атватера:

Поддерживать непрерывное внимание к говорящему.



Причины невнимательного выслушивания партнера :

- **Отключение внимания.**
- **Высокая скорость умственной деятельности.**
- **Антипатия к чужим мыслям.**
- **Избирательность внимания.**
- **Потребность реплики.**



Ошибки наиболее часто встречающиеся у тех, кто слушает:

- 1. *Удаление от основного предмета разговора.*
- 2. *Заострение внимания на "голых" фактах.* Даже самые тренированные и внимательные люди могут точно запомнить не более пяти основных фактов. Все остальное перемешивается.
- 3. *"Уязвимые места"* — для многих людей это такие критические слова, которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия. В такой момент люди уже не следят за тем, что говорят в этот же момент другие.

И. Атватер приводит следующие рекомендации по развитию эффективного слушания.

- *Развивайте свои способности. Старайтесь сдерживать себя в попытке прерывать собеседника. Подчеркните своими действиями, что вам интересно его слушать.*
- *Дайте собеседнику время высказаться. Многие люди "думают вслух". Не подчеркивайте своим поведением, что вам слишком трудно слушать.*
- *Проявите полное внимание к собеседнику. Случайного кивка, восклицания или замечания порой достаточно для того, чтобы подчеркнуть заинтересованность.*

- *Если собеседник уже высказался, то повторите главные пункты его монолога своими словами. Это гарантирует вас от любых неясностей и недоразумений.*
- *Избегайте поспешных выводов. Это один из главных барьеров эффективного общения.*
- *Не лицемерьте, не притворяйтесь.*



- *Не отвлекайтесь. Хороший слушатель либо сядет так, чтобы не отвлекаться, либо сконцентрирует свое внимание только на словах партнера.*
- *Ищите истинный смысл слов собеседника. Помните, что не всю информацию удастся "уложить" в слова. Слово дополняется изменением тональности и окраски голоса, мимикой, жестами, движениями и наклоном тела.*

- *Следите за главной мыслью, не отвлекайтесь на частные факты. Если мы концентрируем внимание только на частных фактах, то из-за этого возникают недоразумения.*
- *Не монополизируйте разговор. Собеседник, который стремится занять доминирующее положение в любой ситуации или который считает, что он все знает о предмете разговора, чаще всего — плохой слушатель.*

*Приспосабливайте темп мышления и речи.
Плохой слушатель, беседуя с
медлительным партнером, позволяет
себе быть рассеянным и даже дремать.
Эффективность восприятия при этом
резко уменьшается.*

- **Поза** – это положение человеческого тела, типичное для данной культуры, элементарная единица пространственного поведения человека. Общее количество различных устойчивых положений, которые способны принять человеческое тело, около 1000. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих лиц.

Выделяют следующие типы поз:

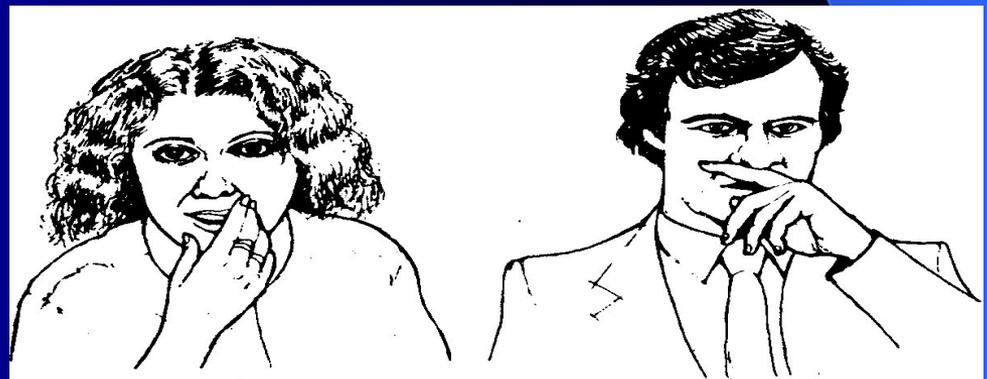
- **Закрытые** - воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики
- **Открытые** - воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта.
- **Раздумья и критической оценки.**



Жесты

- *коммуникативные* (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запретов, удовлетворительные, отрицательные, вопросительные и т.д.);
- *модальные*, т.е. выражающие оценку и отношение (жесты одобрения, неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности и т.п.);
- *описательные* жесты, имеющие смысл только в контексте речевого высказывания.

Походка - стиль передвижения человека, позволяющий оценить эмоциональное состояние



Такесические средства общения



К такесическим средствам общения относятся *динамические прикосновения* в форме рукопожатия, похлопывания, поцелуя. Различают три типа рукопожатий: доминирующие (рука сверху, ладонь развёрнута вниз), покорное (рука снизу, ладонь развёрнута вверх) и равноправное.





Проксемические средства

- Э. Холл, который ввёл сам термин «проксемика», буквальный перевод которого означает «близость». К проксемическим характеристикам относятся *ориентация* партнёров в момент общения и *дистанция* между ними. На проксемические характеристики общения прямое влияние оказывают культурные и национальные факторы.

ЗОНАЛЬНЫЕ ПРОСТРАНСТВА :

- интимное расстояние (от 0 до 45 см) – общение самых близких людей;
- персональное (от 45 до 120 см) – общение со знакомыми людьми;
- социальное (от 120 до 400 см) – предпочтительно при общении с чужими людьми и при официальном общении;
- публичное (от 400 до 750 см) – при выступлении перед различными аудиториями.

Ориентация и угол общения – проксемические компоненты невербальной системы.

Ориентация, выражаемая в повороте тела и носка ноги в направлении партнёра или в сторону от него, сигнализирует о направлении мыслей.

Позиции общающихся сторон за столом определяются характером общения.

Какую же информацию можно «считывать», наблюдая за тем, как рассаживаются деловые люди?

1. Угловая позиция подходит больше всего для дружеской непринужденной беседы, хотя возможна и для делового разговора, например: руководитель – подчиненный. Позиция способствует постоянному контакту глаз и создает условия для жестикуляции, не мешающей партнеру, позволяет наблюдать друг за другом. Угол стола служит частичным барьером: при возникновении конфронтации можно отодвинуться дальше, в ситуации взаимопонимания – сблизиться; территориальное разделение стола отсутствует.



2. Такая позиция подходит для непосредственного делового взаимодействия. Когда задача или проблема решаются совместно, людям нужно сидеть рядом, чтобы лучше понять действия и намерения друг друга, видеть анализируемые материалы, обсудить и выработать общие решения.



- 3. Положение деловых партнеров друг против друга создает атмосферу соперничества, при которой каждый из участников жестко ведет свою линию, отстаивает свою позицию, пытается обыграть делового партнера. Стол между ними становится своеобразным барьером. Достичь согласия при такой позиции за столом чрезвычайно трудно, даже компромисс затруднителен, а вот конфликт вполне возможен.



С другой стороны, такая позиция может свидетельствовать о субординации. Разговор тогда должен быть коротким и конкретным. Именно так садятся за стол переговоров: тогда это означает равноправную позицию и может способствовать конструктивному общению.

4. В определенных ситуациях делового общения целесообразно занимать независимую позицию, то есть по диагонали через весь стол. Эта позиция характерна для людей, не желающих взаимодействовать. Она свидетельствует об отсутствии заинтересованности или о желании остаться незамеченным, например, на деловом совещании, семинаре и пр.



Форма стола тоже имеет значение:

- *квадратный стол* способствует отношениям конкуренции и соперничества между людьми, равными по положению;
- за *прямоугольным столом* на встрече партнеров одинакового социального статуса главенствующим считается место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери;
- *круглый стол* создает атмосферу неофициальности и непринужденности.



***Слушай, что говорят люди,
но понимай, что они чувствуют.
Восточная мудрость***

**Учеными установлено, что
передача информации происходит за счёт
вербальных средств (только слов)
на 7 %, звуковых средств (включая тон голоса,
интонации звука) – на 38 %, а за счёт невербальных средств – на 55 %.**

К таким же выводам пришёл и профессор Бердвиссл, который установил, что словесное общение в беседе занимает менее 35 %, а более 65 % информации передаётся с помощью невербальных средств. Между вербальными и невербальными средствами общения существует разнообразное разделение функций: по словесному каналу передаётся чистая информация, а по невербальному – отношение к партнёру по общению.

Особенности общения, связанные с полом.

- Женщины во главу угла ставят отношения между людьми, что проявляется и в большей для женщин значимости общения. Объем общения у мужчин в полтора раза меньше, чем у женщин .
- Большая значимость общения для женщин подчеркивается и тем фактом, что у людей в возрасте от 70 до 90 лет общительность дает высокую положительную корреляцию с переживанием счастья именно женщинами, но не обнаруживает такой же связи у мужчин.



Половые особенности социальной перцепции.

- Женщины тоньше улавливают состояние другого человека по изменениям в тембре голоса и в других экспрессивных проявлениях, точнее определяют эффект своего собственного воздействия на другого человека.

«Женщины редко ошибаются в своих суждениях друг о друге».

А. Кристи



Половые особенности социальной перцепции.



- Для мужчин при восприятии женщин решающее значение имеют физические признаки привлекательности. Высокоэкспрессивные женщины воспринимаются как более дружелюбные, чем низкоэкспрессивные.
- Многословие мужчин было воспринято как недостаток в их личности, а у женщин - как норма.

Факторы, затрудняющие процесс восприятия другого человека

- Отсутствие желания и привычки прислушиваться к мнению других людей, стремление полагаться на собственное впечатление о человеке, отстаивать его.
- Отсутствие изменений в восприятии и оценках людей, происходящих со временем по естественным причинам. Важное значение для более глубокого понимания того, как люди воспринимают и оценивают друг друга, имеет явление казуальной атрибуции.
- Казуальная атрибуция -это процесс приписывания другому человеку причин его поведения в том случае, когда информация об этих причинах отсутствует.



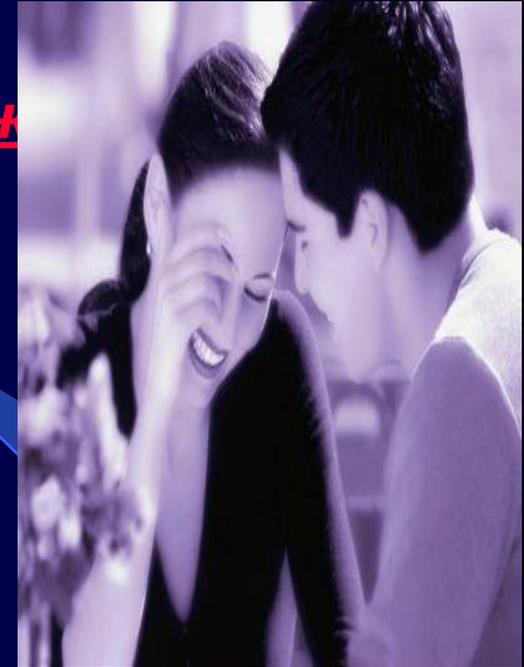
Закономерности казуальной атрибуции

Те события, которые часто повторяются и сопровождают наблюдаемое явление, предшествуя ему, обычно рассматриваются как его возможные причины. Если тот поступок, который мы хотим объяснить, необычен и ему предшествовало какое-нибудь уникальное событие, то мы склонны именно его считать основной причиной совершенного поступка.

- Неверное объяснение поступков людей имеет место тогда, когда есть много различных, равновероятностных возможностей для их интерпретации и человек, предлагающий свое объяснение, волен выбирать устраивающий его вариант.



В реальном **Круг общения у женщин и муж**
межличностном взаимодействии и в чисто
личностном плане **высококомпетентные**
женщины не пользуются расположением не
только мужчин, но и женщин.



Авторы экспериментально
установили, что и те и
другие стремятся исключить из своей группы
компетентных женщин. Авторы объясняют это
тем, что высокая компетентность женщин
нарушает существующие *полоролевые*
стереотипы.

Как вести себя при ответах на вопросы

- 1. Выслушайте вопрос до конца.
- 2. Не отвечайте на вопрос до того, как вы его поняли. Смело уточняйте и переспрашивайте.
- 3. Отвечайте кратко. Лучшие ответы обычно уместаются в 60 сек.
- 4. Время от времени называйте по имени тех, кто задает вопрос.

Как вести себя при ответах на вопросы

- 5. Откажитесь от шаблона : «Я ответил на ваш вопрос?» Скажите : «Спасибо»! взглядом .
- 6. Смотрите на задающего в основном в начале и в конце ответа (30% времени), остальное время обращайтесь к аудитории.
- 7. Не начинайте ответ со слов «нет» или «вы не правы». Избегайте соблазна начать спор.

Приемы ответов на агрессивные вопросы

- **1. Прием – «принятие – обесценивание»:**
Например любой буквальный ответ на вопрос: «Правда, что у вас есть любовница?» будет проигрышным. Примите посылку в первой части ответа и обесценьте во второй: «Да (принятие) и она настолько хороша, что я на ней женился (обесценивание)»
- **2 Прием «сдача»:**
«Правда, что вы такая сволочь?»
Вы можете дать сдачу с позитивной интонацией: «Да, и я совершенствуюсь благодаря таким, как вы»

Приемы ответов на агрессивные вопросы

- 3. Прием «вскрытие намерений»: «Видимо, чем хуже я отвечу на этот вопрос, тем лучше для вас, верно?»
- 4. Прием «переформулировка»:
Вопрос «Вы уже перестали пить коньяк по утрам?» Ответ: «Вы хотите спросить, что я пью по утрам? Обычно то, что готовит моя жена»

Правила антистрессового руководства и подчинения

- Почаще задумывайтесь над точностью оценки способностей и склонностей ваших работников
- Не пренебрегайте «бюрократией», т. е. четким определением функций, полномочий, пределов ответственности работников. Этим вы предотвратите массу мелких конфликтов, взаимных обид.
- Не раздражайтесь, если работник отказывается от полученного задания, лучше обсудите с ним основательность отказа.

Правила антистрессового руководства и подчинения

- Как можно чаще демонстрируйте свое доверие и поддержку подчиненным. (По данным одного из американских исследований, сотрудники, испытывавшие значительный стресс, но чувствовавшие поддержку начальника, в два раза меньше болели в течение года, чем те, кто такой поддержки не замечал.)
- Используйте стиль руководства, соответствующий конкретной производственной ситуации и особенностям состава сотрудников.

Правила антистрессового руководства и подчинения

- При неудачах сотрудников оценивайте в первую очередь обстоятельства, в которых действовал человек, а не его личные качества.
- Не исключайте из арсенала средств общения с подчиненными компромиссы, уступки, извинения.
- Если возникла необходимость кого-то покриковать, не упускайте из виду правил конструктивной и этичной критики.

Особенности взаимодействия

- 1. Когда смеются несколько человек в группе, каждый инстинктивно смотрит на того, кто ему больше симпатичен.
- 2. Если на Вас кто-то кричит, сохраняйте спокойствие. Возможно, этим Вы еще больше разозлите собеседника, но после он испытает сильное чувство вины за свое поведение.
- 3. Если ответ собеседника Вас не устраивает или он неполный, не переспрашивайте. Просто внимательно посмотрите человеку в глаза, тогда он будет вынужден продолжить беседу.
- 4. Перед важным собеседованием, представьте, что интервьюер- Ваш давний друг.
- 5. Люди склонны уступить в меньшем, если перед этим они оказали вам в чем-то большем.

Особенности взаимодействия

- 7. Если вы на собрании ожидаете от кого-то резкой критики, старайтесь сесть рядом с этим человеком. В этом случае, он, скорее всего, смягчится и не может устроить Вам выволочку с той же силой, какую бы он смог почувствовать, если бы находился на расстоянии от Вас.

Моббинг

- коллективный психологический террор, «травля» в отношении кого-либо из работников со стороны коллег, подчиненных или начальства, осуществляемые с целью заставить работника уйти с места работы или ослабить степень его социального или профессионального влияния в коллективе.

Моббинг-действия

- – неконструктивная критика со стороны руководителя (55%);
- – упреки в ошибках и неточностях (45%);
- – поручение бессмысленных заданий (44%);
- – поручение заданий, выходящих за рамки компетенций (43%);
- – ругань, крики, оскорбления (36%).

Моббинг

- **Значительное количество моббинг-атак совершаются руководителями (76% случаев). Что характерно, – мужчины в большей степени подвергаются моббингу со стороны руководителей, чем женщины (81% против 72%). Групповой моббинг, когда атаки совершаются группой коллег, совершался в отношении 18% респондентов. Моббинг «один на один» – в отношении 25%.**

Моббинг

- Моббинг-атаки исходят чаще от женщин (41% против 33% у мужчин). Интересный факт – люди одного пола производят атаки против друг друга чаще, нежели против лиц другого пола. Также стоит отметить, что женщины подвергаются моббингу со стороны женщин чаще, чем мужчины со стороны мужчин (56% против 50%).
- 49% респондентов были вынуждены сменить место работы по причине психологического насилия. Для женщин данный исход более распространен – 55% против 41% у мужчин