



**Современный
Гуманитарный
Университет**

Дистанционное образование

Рабочий учебник

Фамилия, имя, отчество _____

Факультет _____

Номер контракта _____

ПСИХОЛОГИЯ И ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

ЮНИТА 1

МОСКВА 1999

Разработано А.Г. Караяни, докт.психолог. наук

Рекомендовано Министерством общего
и профессионального образования
Российской Федерации в качестве
учебного пособия для студентов
высших учебных заведений

КУРС: ПСИХОЛОГИЯ И ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

ЮНИТА 1

Рассмотрены теоретические основы психологии и этики делового общения. Раскрыты психологически обоснованные пути и способы овладения деловыми людьми умениями и навыками эффективного взаимодействия. Представлены технологии и конкретные психотехники вербального и невербального общения, этические нормы поведения бизнесменов, менеджеров, руководителей предприятий в различных обстоятельствах профессиональной деятельности.

Для студентов Современного Гуманитарного Университета

Юнита соответствует профессиональной образовательной программе №1

ОГЛАВЛЕНИЕ

	стр.
ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	5
ЛИТЕРАТУРА	6
НАУЧНЫЙ ОБЗОР	7
1. Сущность психологии и этики делового общения	7
1.1. Проблема этики делового общения в психологии и в социальной практике	7
1.2. Современные взгляды на место этики в деловом общении.	8
1.3. Психологические механизмы влияния этических норм взаимо- действия на эффективность делового общения	10
1.4. Общие этические принципы делового общения	11
2. Деловое общение как технология достижения эффективности в социальном взаимодействии личности	13
2.1. Сущность и функции делового общения	13
2.2. Перцептивная, коммуникативная и интерактивная стороны общения	14
2.3. Технологическая структура акта делового общения	15
2.4. Зависимость успешности социального функционирования личности от ее коммуникативной компетентности	16
3. Психодиагностика готовности личности к деловому взаимодействию с соблюдением этических норм общения	18
3.1. Цели, задачи и методы психодиагностики коммуникативной компетентности личности	18
3.2. Психодиагностические средства оценки установок, мотивов, ориентаций, стратегий, навыков личности в общении	18
4. Технология точного восприятия партнера по деловому общению	20
4.1. Роль точности восприятия партнера в деловом общении	20
4.2. Психологические механизмы социальной перцепции	20
4.3. Ошибки и эффекты при построении образа другого	22
4.4. Приемы и правила построения точного образа партнера по взаимодействию	23
5. Приемы и способы эффективной коммуникации с партнером по деловому общению	28
5.1. Сущность социальной коммуникации	28
5.2. Невербальные средства и техники общения (кинестические, проксемические, такесические, пара- и экстралингвистические)	28
5.3. Вербальные техники общения (монологовые, диалоговые, публич- ные)	33
5.4. Техники выявления ведущей модальности человека, эффективного присоединения и ведения партнера по общению	36
5.5. Нерелексивное и релексивное слушание	36
6. Технологии эффективного воздействия на партнера по деловому общению	37
6.1. Сущность взаимодействия и воздействия в процессе общения ..	37
6.2. Методы и средства воздействия на партнера по деловому взаимодействию	39
6.3. Барьеры общения, их выявление и устранение	44
6.4. Методы общения с партнерами-манипуляторами	46
6.5. Способы эффективного взаимодействия при ведении деловых переговоров, решении групповых задач в конфликтной ситуации	47
7. Этикет и культура поведения делового человека	50

7.1. Сущность и правила делового этикета	50
7.2. Этика поведения при участии в культурно-массовых мероприятиях. Этикетические нормы переписки и общения по телефону	51
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	53
ГЛОССАРИЙ*	

* Глоссарий расположен в середине учебного пособия и предназначен для самостоятельного заучивания новых понятий.

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Сущность психологии и этики делового общения. Проблема этики делового общения в психологии и в социальной практике. Современные взгляды на место этики в деловом общении. Психологические механизмы влияния этических норм взаимодействия на эффективность делового общения. Общие этические принципы делового общения. Деловое общение как технология достижения эффективности в социальном взаимодействии личности. Сущность и функции делового общения. Перцептивная, коммуникативная и интерактивная стороны общения. Технологическая структура акта делового общения. Зависимость успешности социального функционирования личности от ее коммуникативной компетентности. Психодиагностика готовности личности к деловому взаимодействию с соблюдением этических норм общения. Цели, задачи и методы психодиагностики коммуникативной компетентности личности. Психодиагностические средства оценки установок, мотивов, ориентаций, стратегий, навыков личности в общении. Технология точного восприятия партнера по деловому общению. Роль точности восприятия партнера в деловом общении. Психологические механизмы социальной перцепции. Ошибки и эффекты при построении образа другого. Приемы и правила построения точного образа партнера по взаимодействию. Приемы и способы эффективной коммуникации с партнером по деловому общению. Сущность социальной коммуникации. Невербальные средства и техники общения (кинестические, проксеимические, такесические, пара- и экстралингвистические). Вербальные техники общения (монологовые, диалоговые, публичные). Техники выявления ведущей модальности человека, эффективного присоединения и ведения партнера по общению. Нереплексивное и рефлексивное слушание. Технологии эффективного воздействия на партнера по деловому общению. Сущность взаимодействия и воздействия в процессе общения. Методы и средства воздействия на партнера по деловому взаимодействию. Барьеры общения, их выявление и устранение. Методы общения с партнерами-манипуляторами. Способы эффективного взаимодействия при ведении деловых переговоров, решении групповых задач в конфликтной ситуации. Этикет и культура поведения делового человека. Сущность и правила делового этикета. Этика поведения при участии в культурно-массовых мероприятиях. Этические нормы переписки и общения по телефону.

ЛИТЕРАТУРА

Базовая

1. Андреева Г.М. Социальная психология. М., 1998. 324 с.
или
- *2. В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, В.Н.Лавриненко и др. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. 2-е изд., перераб. и доп. М.,1997. 279 с.

Дополнительная

- * 3. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. М.,1990. 240 с.
- * 4. Алешина Ю.Б., Петровская Л.А. Что такое межличностное общение? Как организовать и провести беседу? Что мешает эффективному общению? // Хрестоматия по социальной психологии. М.,1994. С. 25-55.
- * 5. Дерябо С.Д., Ясвин В.А, Пупинь М.Ф. Гроссмейстер общения: иллюстрированный самоучитель психологического мастерства. М.,1996. 192 с.
- *6 Психология: Словарь / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. 2-е изд., испр. и доп. М.,1990. 494 с.
- * 7 Ронин Р. Своя разведка. Мн., 1998. 363 с.
- * 8 Цветков Э.А. Тайные пружины человеческой психики, или Как расширить сферу своего влияния. М.,1993. 80 с.
- * 9 Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. Мн., 1992. 128 с.
- * 10. Юсупов И.М. Психология взаимопонимания. Казань,1991. 92 с.

Примечание. Знаком (*) отмечены работы, использованные при составлении тематического обзора.

1. СУЩНОСТЬ ПСИХОЛОГИИ И ЭТИКИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

1.1. Проблема этики делового общения в психологии и в социальной практике

История развития бизнеса у нас в стране и за рубежом убедительно подтверждает тот факт, что успех любого дела в системе товарно-денежных отношений в решающей степени определяется состоянием “человеческого фактора” в сфере производства и потребления товаров и услуг. От того, насколько заинтересованы люди в конечных результатах своего труда, какими нравственными ценностями, мотивами и установками они руководствуются в своей деятельности, как строят отношения с коллегами, начальниками и подчиненными, зависят их деловая активность и производительность. Одновременно, от того, как руководителям фирм удастся выбрать, “просчитать” и наладить деловой контакт с реальными и потенциальными партнерами по бизнесу, зависят устойчивость и перспективы их функционирования. Наконец, от умения вызывать доверие, уважение, расположение потребителей производимых предприятиями товаров и услуг зависят объемы их производства, масштабы бизнеса, реальные показатели его успеха.

Известный специалист по психологии человеческих отношений Д. Карнеги доказывает, что знания определяют лишь 15% коммерческого успеха. Остальные 85% успеха достигаются за счет искусства общения с людьми.

Игнорирование психологического и нравственного измерений в бизнесе нередко чревато не только убытками и потерями, но и самыми разрушительными последствиями. Подтверждением этому служат многочисленные примеры банкротства банков, предприятий и отдельных производителей, обмана сотен тысяч россиян - участников различного рода финансовых “пирамид”, заключения договоров с “липовыми” партнерами и т.п. Все они указывают на то, что рыночные отношения, как правило, весьма слабо отрегулированы правовыми и этическими нормами. Такие отношения, по существу, являются тем оселком, на котором проверяется способность людей быстро ориентироваться в ситуациях социального взаимодействия, психологически точно оценивать тех, кто попадает в поле деловых интересов личности, прогнозировать их эмоциональные состояния, намерения и мотивы действий, возможные схемы поведения в процессе делового взаимодействия, влиять на окружающих в выгодном для дела направлении и т.д.

Психологами давно замечена связь между психологическими, этическими факторами хозяйственной деятельности и ее эффективностью. Еще в начале XX в. американский социолог Э. Мейо, разрабатывая доктрину “человеческих отношений”, экспериментально доказал приоритетное значение для поддержания трудовой активности работников таких психологических феноменов, как настроения, чувства, ценностные отношения, инстинкты, влечения, взаимоотношения в трудовом коллективе, удовлетворенность трудом и др.

Сегодня уже никому не кажется привлекательной господствовавшая несколько десятилетий назад теория Ф. Тейлора, провозглашавшая единственным побудителем активности работников материальную выгоду. Она оказалась психологически неграмотной и экономически вредной. В наши дни квалифицированный руководитель предприятия расходует большую часть

* Жирным шрифтом выделены новые понятия, которые необходимо усвоить. Знание этих понятий будет проверяться при тестировании.

рабочего времени (по некоторым данным – до 80%) на решение не организационных, финансовых и технических, а психологических проблем, на те или иные виды общения. В период расцвета своего бизнеса Д.Д. Рокфеллер подчеркивал, что “умение обращаться с людьми – это товар, который можно купить точно так же, как мы покупаем сахар или кофе... И я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете”. Следовательно, умение человека говорить, слушать, выражать и читать чувства, завоевывать авторитет, то есть эффективно общаться, представляет собой важнейшую способность, обеспечивающую эффективную совместную деятельность людей. Однако, как показывают исследования, далеко не все деловые люди адекватно оценивают роль и значение этико-психологических факторов в своей профессиональной деятельности. Такое положение негативно сказывается на состоянии финансовой и хозяйственной деятельности многих предприятий страны.

Не случайно, что в последние годы, в связи с переходом к рыночной системе хозяйствования, в нашей стране заметно усилилось внимание к психологическим и этическим составляющим управленческого процесса. Примером этому является введение во многих вузах учебной дисциплины “Психология и этика делового общения”, призванной формировать и развивать у деловых людей психологические качества и этические ценности, необходимые для успешного руководства современными предприятиями. Эта учебная дисциплина исследует психологические механизмы и этические аспекты эффективного общения, вырабатывает практические рекомендации управленцам, бизнесменам, другим специалистам производства и реализации товаров и услуг.

1.2. Современные взгляды на место этики в деловом общении

На уровне современных взглядов деловое общение представляет собой сложное, многообразное социальное явление. Это многообразие проявляется, во-первых, в том, что оно осуществляется в разных звеньях социальной организации общества. Деловое общение имеет место между людьми одного статуса, между руководителем и подчиненным, между представителями разных предприятий (фирм), между предпринимателями, между предприятием и социальной средой.

Во-вторых, многоплановость делового общения состоит в том, что оно проявляется в разных измерениях, прежде всего, в психологическом и этическом.

Общение, как известно, представляет собой взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного характера.

Деловое общение – это общение, осуществляющееся по поводу и на основе определенного вида деятельности, связанной с достижением делового (производственного, коммерческого и др.) эффекта.

Каково же место этической составляющей в деловом общении?

Этика (лат. *ethica* – обычай, нрав) в широком смысле слова – это учение о морали как одной из форм общественного сознания. Она представляет собой кодекс, свод правил общения людей, выработанных многими поколениями.

Из сказанного следует, что под **этикой делового общения** следует понимать совокупность нравственных норм и представлений, регулирующих поведение людей, взаимодействующих в интересах достижения определенного производственного, коммерческого или организационного эффекта.

Научные исследования и социальная практика свидетельствуют о том, что эффективность делового общения в значительной степени зависит от того, насколько оно сопряжено с этическими нормами, принятыми в коллективе, социуме, обществе.

Однако данное положение не всем представляется очевидным. Сегодня можно выделить, по крайней мере, три позиции, занимаемые деловыми людьми по вопросу о месте этики во взаимодействии с партнерами, сослуживцами, коллегами.

Первый подход можно обозначить как *“тотальный этический нигилизм”*. Он проявляется в открытом отрицательном отношении к любым социальным регуляторам в рыночных условиях. При таком подходе категории *“этика”*, *“нравственность”*, *“мораль”*, *“взаимное уважение и доверие”* и другие считаются надуманными и несовместимыми с ценностями рынка. Основными ориентирами деловой активности апологетов данной позиции являются целевые установки по типу: *“Деньги не пахнут”*, *“Для достижения цели все средства хороши”*, *“Каждый выживает в одиночку”*, и др. Здесь выгода ставится выше морали и права, имеют место неразборчивость в средствах, хитрость, лицемерие, жестокость, коррупция, преступления.

Яркими примерами такого подхода можно считать творцов финансовых пирамид *“МММ”*, *“Властелина”* и им подобных, а также их активных вкладчиков. И те, и другие планировали пожить за счет своих сограждан, заранее прогнозируя психологические и этические последствия своих действий. Сюда же можно отнести руководителей подпольных предприятий, выпускающих и реализующих низкосортную продукцию под маркой высококачественной.

Практика показывает, что подобное неэтичное поведение, в конце концов, оборачивается если не негативными правовыми последствиями, то экономическими убытками, серьезными социальными и моральными издержками для конкретного предприятия и его партнеров.

Второй подход можно классифицировать как *“ситуативный этический нигилизм”*. В данном случае необходимость соблюдения этических норм в деловых отношениях в принципиальном плане признается, но только в социально и экономически здоровом обществе и государстве. Суть этой позиции состоит в том, что пока во всем обществе имеют место безнравственные деловые отношения, необходимо следовать их законам.

Действительно, связь между нравственным состоянием всего общества и его отдельных составляющих имеет место. Чем более здоровой является нравственная атмосфера в обществе, тем более благоприятны условия для бизнеса. Однако самый верный путь к социальному и нравственному здоровью общества – это утверждение этических норм общения на каждом предприятии и распространение их на сферу взаимодействия между предприятиями.

Третий подход составляет *“этический конформизм”*, проявляющийся в признании важности соблюдения этических норм в деловом общении не только как регулятора взаимодействия, но и как фактора эффективности бизнеса. Это признание дополняется стремлением к соблюдению общепринятых этических правил, предписаний, рекомендаций по оптимизации делового взаимодействия.

Последняя позиция эффективна в том случае, если этическая ориентация делового взаимодействия строится на прочном психологическом фундаменте, на психологическом анализе и оценке моральных качеств потенциальных и реальных партнеров по бизнесу, прогнозировании психологических последствий соблюдения тех или иных этических норм.

Жизнь постоянно указывает на то, что бизнес, основанный на этических принципах, в конце концов, оказывается более выгодным, эффективным, чем безнравственная, аморальная, разрушающая партнерские связи

предпринимательская деятельность. Объективной необходимостью деловых отношений является то, чтобы они строились на своего рода нравственных регуляторах, при постоянно работающем внутреннем контроле, препятствующем эгоизму, мошенничеству, моральному беспределу.

Таким образом, этическая составляющая делового общения, реализуемая с учетом психологических закономерностей взаимодействия в бизнесе, является важным фактором успешности функционирования предприятий, экономического и социального здоровья общества.

1.3. Психологические механизмы влияния этических норм взаимодействия на эффективность делового общения

Этические нормы общения – не искусственные конструкции, целенаправленно создаваемые учеными-психологами и практиками бизнеса. Они – результат многочисленных проб и ошибок, спонтанно возникающий продукт многовекового опыта общения деловых людей. Причины их появления и закрепления в практике делового взаимодействия состоят в том, что этические нормы по существу являются своеобразными психологическими механизмами влияния на поведение общающихся партнеров.

Этические нормы делового общения создают целый ряд *психологических эффектов*, которые модифицируют восприятие, оценки, отношения, эмоциональные состояния, намерения и поступки людей, придают процессу взаимодействия упорядоченный, стабильный, предсказуемый, безопасный характер.

Наиболее сильное воздействие на партнеров по общению оказывает так называемый *гало-эффект*. Его суть состоит в том, что люди склонны распространять впечатление, вызванное восприятием отдельных личностных качеств и поступков другого человека, на оценку всей его личности. В этой связи бизнесмен, соблюдающий нормы этики общения, воспринимается деловым партнером как человек, уважающий его личное достоинство, взгляды, интересы, желания и, следовательно, как симпатичный, порядочный и надежный человек.

В многочисленных психологических исследованиях показано, что люди, воспринимаемые как симпатичные и порядочные, пользуются большим доверием окружающих, обладают большей силой влияния на партнеров по общению, чем другие. Руководители трудовых коллективов, менеджеры, специалисты по ведению переговоров, рекламе продукции и услуг, наделяемые партнерами перечисленными качествами, исходно обладают высоким потенциалом убеждения, внушения, психического заражения, программирования поведения окружающих.

Другим психологическим результатом соблюдения этических норм является *эффект придания относительной безопасности* процессу делового взаимодействия. Этические правила поведения, несмотря на их определенную условность и необязательность, все же представляют собой разновидность социальных норм поведения. Любая социальная норма – это совокупность сообща выработанных требований к поведению людей в конкретных ситуациях их социального взаимодействия. Целью выработки таких норм является упорядочение, облегчение взаимодействия людей путем временного ограничения, блокирования их психологических качеств и состояний, мешающих общению (например, агрессивности, некорректности, недоверчивости, плохого настроения и др.).

Нарушение этических норм делового общения карается применением специфических *социально-психологических санкций*, таких, как недоверие, неуважение, презрение окружающих, психологическая и деловая изоляция

нарушителя. В ряде случаев эти санкции оказываются более ощутимыми, чем правовые. Нередко человек, нарушивший этические нормы взаимодействия, вытесняется из сообщества деловых людей, перестает рассматриваться в качестве партнера, коллеги или руководителя.

Поэтому соблюдение этических норм придает процессу делового общения психологическую безопасность (гарантии уважительного отношения партнера), доверительность, предсказуемость и, как следствие, большую эффективность.

Немаловажное значение для делового общения имеет содержащийся в этических нормах *эффект упорядочения взаимодействия*. Соблюдение правил делового этикета предопределяет последовательность, этапность, периодичность, чередование ролевых позиций общающихся партнеров, допустимый арсенал средств психологического воздействия друг на друга, и др. Это позволяет преодолеть возможную импульсивность общающихся, стремление безусловно и явно доминировать над партнером, превратить общение в монолог, инструктаж, процесс предъявления претензий и требований, то есть всего того, что дезорганизует, разрушает деловое взаимодействие.

Этические нормы и принципы указывают на то, какие действия в процессе делового взаимодействия приемлемы, а какие нет, в чем выражается служебная дисциплина, каковы нравственные эталоны поведения. Особенной нравственной «емкостью» отличаются отношения руководителя к подчиненным. Они во многом задают характер делового общения и нравственно-психологический климат в коллективе. Без соблюдения этических норм общения руководителем и всеми членами коллектива сотрудники чувствуют себя психологически и нравственно незащищенными.

Таким образом, этика делового общения основывается на нормах поведения деловых людей, которые способствуют развитию сотрудничества, укрепляют сущностную основу бизнеса. Суть этических правил состоит в укреплении взаимного доверия, предупреждении партнера о своих целях, интересах, намерениях, недопущении лжи во взаимоотношениях. Соблюдение этических норм делового общения сопровождается рядом психологических эффектов, делающих взаимодействие упорядоченным, стабильным, предсказуемым, комфортным, психологически безопасным и эффективным.

1.4. Общие этические принципы делового общения

Как было отмечено выше, деловое общение проявляется в различных звеньях социального взаимодействия: в рамках одного предприятия, между предприятиями, между предприятием и социумом. Ясно, что в каждой из перечисленных плоскостей имеются специфические этические регуляторы поведения участников хозяйственной деятельности.

Пытаясь сформулировать общие этические принципы делового общения, необходимо учесть ряд моментов. Во-первых, сформулированные положения не должны противоречить существующим в конкретном обществе нравственным нормам поведения людей. Во-вторых, эти принципы должны распространяться на все виды и уровни делового общения. В-третьих, их соблюдение должно быть выгодно всем участникам делового взаимодействия и выступать в качестве действенного регулятора их поведения.

В литературе имеют место попытки классифицировать общие этические принципы делового общения. В учебнике «Психология и этика делового общения», под редакцией В.Н. Лавриненко, всеобщим этическим принципом делового общения называется положение, гласящее: «В деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, поступай так, чтобы максима твоей воли была совместима с

нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию интересов всех сторон”. Это положение является частным проявлением библейского принципа, рекомендующего людям относиться к окружающим так, как хотелось бы, чтобы они относились к ним. Авторы учебника предлагают конкретизировать названный принцип применительно к трем сферам (направлениям) делового общения: сфере “руководитель – подчиненный” (“сверху – вниз”); сфере “подчиненный – руководитель” (“снизу-вверх”); сфере “сотрудник – сотрудник” (“по горизонтали”).

В деловом общении в сфере “руководитель – подчиненный” ведущее правило этики гласит: “Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель”. На практике этот принцип реализуется через следующие требования к руководителю.

1. Укреплять у подчиненных чувство собственного достоинства (каждый стремится быть индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, какой он есть). Не лениться лишний раз поощрить их материально и морально. Соблюдать принцип справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение. Поощрять коллектив даже в том случае, если успех достигнут благодаря руководителю. Относиться к себе и к сотрудникам с одинаковыми мерками, не обрывать любимчиками. Доверять сотрудникам и признавать собственные ошибки.

2. Стремиться превратить свою организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщать сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом.

3. Руководитель никогда не должен давать сотрудникам возможность заметить, что не владеет ситуацией, если желает сохранить их уважение. Не советовать подчиненному, как поступать в личных делах. Выбирать правильную и этически верную форму распоряжения, учитывая а) наличие времени и б) личность подчиненного – кто он, добросовестный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу.

4. Если сотрудник не выполнил какого-либо распоряжения, необходимо дать ему понять, что руководителю известно об этом, иначе он может решить, что провел его. Критиковать действия подчиненного, а не его личность. Делать ему замечания один на один. Заканчивать разговор на дружеской ноте и чуть позже поговорить с человеком, чтобы показать ему, что на него не держат зла.

Основной этический принцип в сфере “подчиненный – руководитель” гласит: “Относитесь к своему руководителю так, как вы хотели бы, чтобы к вам относились ваши подчиненные”. Этот принцип реализуется в требованиях соблюдать в деловом общении с начальником доброжелательность, справедливость, вежливость, тактичность, преданность, надежность, и др. Одновременно считается этическим избегать подхалимства, обращения “через голову” к руководителю руководителя, навязывания начальнику своей точки зрения.

В сфере делового общения “сотрудник – сотрудник” главенствует этический принцип: “Относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам”. Он требует от сослуживцев взаимного уважения и признания, доброжелательности и честности, четкого разделения прав и ответственности, верности своему слову, добросовестности и др.

2. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ КАК ТЕХНОЛОГИЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЛИЧНОСТИ

2.1. Сущность и функции делового общения

Как отмечалось выше, деловое общение представляет собой такую разновидность взаимодействия между людьми, которое осуществляется на основе определенного вида деятельности и нацеливается на достижение конкретного производственного или коммерческого результата. Сущностью делового общения является изменение взглядов, оценок, установок, намерений, психических состояний, поведения его участников путем обмена познавательной и аффективно-оценочной информацией в интересах достижения конкретного делового эффекта.

Деловое общение отражает ситуацию, когда целью взаимодействия является заключение конкретного соглашения или договоренности. Такое общение, по мнению Ю.Б. Алешиной и Л.А. Петровской, *отличается от других его видов* (интимно-личностное, диагностическое, воспитательное) *следующими моментами. Во-первых*, в большинстве случаев такое взаимодействие осуществляется между людьми, не состоящими друг с другом в близких межличностных отношениях (между коллегами, двумя коммерсантами, начальником и подчиненным и т.д.). *Во-вторых*, статус каждого из участников общения по отношению друг к другу в данном случае четко определен, то есть существуют общепризнанные нормы и представления, характеризующие то, что каждый из них может требовать и ждать от другого. *В-третьих*, нарушение этих норм, правил и ожиданий будет восприниматься как отклонение от нормы и мешать общению. *В-четвертых*, для инициации такого общения нужен предмет или повод, без которого деловая беседа состояться не может.

Сущность делового общения реализуется в его функциях. Пользуясь подходом Л.А. Карпенко, в основе которого лежит критерий “цель общения”, можно выделить следующие основные функции делового общения.

1. *Контактная функция* состоит в установлении между деловыми партнерами контакта как состояния обоюдной готовности к приему и передаче деловой информации, поддержанию взаимосвязи в форме постоянной взаимоориентированности.

2. *Информационная функция* проявляется в обмене сообщениями, то есть в приеме-передаче каких-либо сведений в ответ на запрос, а также обмен мнениями, замыслами, решениями, предложениями и т.д.

3. *Побудительная функция* отражается в процессе стимуляции активности партнера по деловому общению, направленной на выполнение им желаемых действий.

4. *Координационная функция* состоит во взаимном ориентировании и согласовании при организации совместных действий.

5. *Функция понимания* имеет целью не только адекватное восприятие и понимание смысла сообщения, но и понимание партнерами друг друга (намерений, установок, переживаний, состояний и т.д.).

6. *Эмотивная функция* состоит в возбуждении в партнере нужных эмоциональных переживаний (“обмен эмоциями”), а также изменение его с помощью собственных переживаний и состояний.

7. *Функция установления отношений* проявляется в осознании и фиксировании своего места в системе ролевых, статусных, деловых, межличностных и прочих связей сообщества, в котором реализуется деловое взаимодействие партнеров.

8. *Функция оказания влияния* отражается в изменении состояния, поведения, личностно-смысловых образований партнера, в том числе его намерений, установок, мнений, решений, представлений, потребностей, действий, активности и т.д.

Следует учитывать, что перечисленные функции должны рассматриваться не только как процессы, составляющие поток общения, но и как конкретные частные цели взаимодействия с партнером по бизнесу. Если какая-либо функция по той или иной причине не реализуется, в процессе общения появляются барьеры, сбои.

2.2. Перцептивная, коммуникативная и интерактивная стороны общения

Общение рассматривается как сложный и многоплановый процесс становления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностью в совместной деятельности, включающий в себя обмен информацией, выработку стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека. Специалисты выделяют в общей структуре общения три стороны (компонента): перцептивную, коммуникативную и интерактивную. Другими словами, *содержанием общения является социальная перцепция, коммуникация и интеракция.*

Социальная перцепция понимается как процесс построения целостного образа партнера по общению (социальной группы), формирующегося на основе оценки его внешнего вида и поведения. Формирование такого образа осуществляется путем “прочтения” за физическими характеристиками человека его психологических свойств и особенностей поведения.

Важность выделения перцептивной стороны состоит в том, что от точности восприятия реальных психологических качеств и состояний партнера по общению зависят не только результат взаимодействия, но и последующее отношение к человеку.

Коммуникация представляет собой процесс обмена информацией, значимой для участников общения.

В процессе приема и передачи информации в ходе общения действует ряд закономерностей (например, зависимость качества информационного обмена от установок, целей, намерений, состояний партнеров), учет которых способствует повышению эффективности делового контакта. Игнорирование имеющихся в коммуникации причинно-следственных феноменов чревато не только снижением эффективности общения, но и получением обратного эффекта по психологическому механизму “бумеранга”.

Интерактивная сторона общения отражает процесс систематической смены коммуникативных ролей и взаимного воздействия партнеров по общению.

Деловое общение – сложный процесс, требующий упорядочения, структурирования, управления. Особенно важным является упорядочение процесса смены коммуникативных ролей (например, ролей говорящего и слушающего, транзактных ролей - “эго”-состояний и др.), составляющего сущность процесса взаимодействия.

Определяемый конечной целью общения характер выполнения коммуникативных ролей во многом обуславливает типы (стратегии) взаимодействия между партнерами (кооперация и конкуренция, согласие, конфликт и избегание).

2.3. Технологическая структура акта делового общения

Интересы приложения теоретических положений психологии общения к практике деловых отношений требуют рассмотрения данного феномена в качестве технологии. Психологическая технология представляет собой целостное, внутренне взаимосвязанное, готовое к использованию средство решения психологических задач того или иного типа, класса. По существу она олицетворяет собой своеобразный “решебник” – представленную в свернутом виде решенную психологическую задачу. Структура технологии, наряду с элементарным составом (методы, действия, средства), содержит четкую пространственно-временную определенность – алгоритм.

Технологии создаются посредством рационального расчленения реального или теоретически описанного процесса решения той или иной психологической задачи на ряд последовательных, взаимосвязанных процедур, методов применения средств, с их последующим соединением в единую скоординированную и синхронизированную систему.

Исходя из сказанного, под **технологией делового общения** следует понимать совокупность психологических средств, приемов и алгоритмов их применения, позволяющих достигать целей делового взаимодействия с заданной эффективностью, без нарушения этических правил социального взаимодействия.

Технологическая структура отдельного акта общения (коммуникативного акта) включает в себя такие *элементы*, как: *общающихся* (коммуникантов) с их психологическими установками, мотивами, целями, психическими состояниями; *образ процесса взаимодействия* (образ партнера, представление о его целях, мотивах, интерпретация его действий, образ себя самого, образ себя самого в видении партнера), формирующийся у каждого участника; *сообщение* (информация познавательного или аффективно-оценочного типа); *коммуникативные действия* (кодирование, передача, прием и декодирование сообщения) с их пространственно-временными параметрами, используемая *знаковая система, канал передачи сообщения; результат общения.*

Совокупность перечисленных выше элементов превращается в технологию делового взаимодействия только тогда, когда все они слагаются в единую систему, системообразующим фактором которой выступает планируемый конечный результат общения.

Другими словами, *для того чтобы достичь цели делового общения, необходимо выполнение следующих требований.*

Во-первых, потенциальные участники общения должны осознать необходимость встречи и войти в деловой контакт. При всем различии представлений о конечном результате взаимодействия, партнеры должны рассматривать контакт как реальное средство достижения желаемого делового эффекта и стремиться точно оценивать ход встречи. То есть речь идет о необходимости соответствующей мотивации, настроенности партнеров на совместное решение проблемы.

Во-вторых, сообщения могут передаваться только по доступным всем партнерам и свободным коммуникативным каналам, кодироваться с использованием понятных и наиболее приемлемых для участников общения знаковых средств.

В-третьих, информация, передаваемая одновременно по разным коммуникативным каналам, не должна быть противоречивой.

В-четвертых, пространственно-временные параметры общения являются самостоятельным сообщением и должны быть гармонизированы со всем потоком информации.

Таким образом, основными элементами целенаправленного управления

в деловом общении являются: установки, мотивы и настроения партнеров, формирующийся у них субъективный образ процесса взаимодействия, используемые знаковые системы и каналы передачи информации, пространственно-временные параметры общения. Игнорирование или недооценка важности какого-либо из элементов чревата снижением эффективности или срывом делового взаимодействия.

Задачей делового человека является приведение всех элементов структуры взаимодействия в такое состояние, при котором его партнер по общению будет стремиться к той же конечной цели, что и он сам.

2.4. Зависимость успешности социального функционирования личности от ее коммуникативной компетентности

Успешное достижение целей в деловом общении зависит от многих факторов объективного и субъективного порядка. Однако главным условием этого является наличие у делового человека такого личностного качества, как коммуникативная компетентность.

Коммуникативная компетентность – это сложное социально-психологическое образование, выражающееся в способности человека адекватно оценивать себя, свое место среди других людей, правильно определять личностные особенности и эмоциональные состояния партнеров по общению, прогнозировать межличностные события, выбирать и осуществлять адекватные способы обращения с окружающими.

Изучение технологий общения людей, по праву считающихся эффективными коммуникаторами (известных публичных политиков, деятелей искусства и культуры, бизнесменов, педагогов, социальных работников, психологов и др.), показывает, что, при всем разнообразии используемых ими приемов влияния на окружающих, в их стратегиях действий есть немало общего. Это общее и составляет их способность эффективно социально функционировать.

Коммуникативная компетентность, по мнению специалистов в области человеческих отношений, состоит из четырех основных *компонентов*: самооценки, перцептивных возможностей, навыков владения коммуникативными техниками, опыта осуществления ролевого поведения.

Самооценка, как известно, относится к числу важнейших, “ядерных” характеристик личности и является наиболее мощным регулятором ее поведения. Она представляет собой оценку личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей. Иногда самооценку рассматривают в виде дроби, в знаменателе которой уровень притязаний человека, а в числителе – реальные возможности реализации этих притязаний.

От уровня самооценки делового человека зависит его требовательность к себе и окружающим, активность в установлении контактов с другими людьми, эффективность взаимодействия и характер общения с ними.

Самооценка может быть адекватной, завышенной или заниженной. *Адекватная самооценка* свидетельствует о том, что человек живет в реальном мире, верно отражает свое место в нем, точно оценивает свои возможности и ставит перед собой достижимые цели.

Для человека с *завышенной самооценкой* характерна переоценка своих возможностей и недооценка качеств, способностей окружающих, в том числе и деловых партнеров. Как правило, такие люди склонны игнорировать или принижать интересы других людей, относиться к ним свысока, демонстрировать свое превосходство и т.п. Деловые партнеры с таким личностным дефектом могут опаздывать на встречи, назначать их в удобное для себя время. Общения с такими людьми окружающие стремятся избегать или, насколько возможно, минимизировать.

Завышенная самооценка является наиболее слабым местом, “ахиллесовой пятой” делового человека. Противники стремятся использовать ее для управления поведением бизнесмена (лесть, подарки, подкуп, женщины, шантаж и др.). Она же часто является причиной срыва деловых переговоров, контрактов, действующих соглашений.

Заниженная самооценка делает человека нерешительным в отношении с людьми, сомневающимся в успехе любого дела, ведет к снижению его коммуникативной активности.

Перцептивные возможности (социальная чувствительность) представляют собой совокупность способностей человека правильно определять чувства, мысли, мотивы, намерения, возможные модели поведения других людей, оценивать их отношение ко всем элементам ситуации общения.

Такая способность формируется в процессе всей жизни человека методом “проб и ошибок”, путем усвоения чужого коммуникативного опыта в результате наблюдения за реальным общением, просмотра кинофильмов, чтения художественной литературы, а также посредством специального обучения.

Техники эффективного общения, как элемент коммуникативной компетентности, есть совокупность приемов восприятия, интерпретации и влияния на элементы ситуации общения, обеспечивающих достижение конкретных целей взаимодействия (построение точного образа партнера, установление контакта, понимание другого, передача информации и эмоций, воздействие и изменение поведения участников взаимодействия и др.).

Чем более обширен репертуар приемов и способов взаимодействия того или иного бизнесмена, руководителя, менеджера, тем более вариативным, гибким, адаптивным и, в конечном счете, эффективным является его общение с деловыми партнерами.

Коммуникативные техники применяются в процессе общения с учетом конкретной ролевой ситуации. Каждый человек, в том числе и деловой, в течение суток с большим или меньшим успехом играет множество социальных ролей, например роли супруга, отца, руководителя предприятия, водителя автомобиля, покупателя, подчиненного и др. Окружающие, в соответствии с выработанными в обществе социальными нормами, ожидают от каждого человека, выполняющего ту или иную роль, вполне конкретного поведения. Если это поведение не соответствует их ожиданиям, люди применяют к нарушителям социальные санкции (выражают неодобрение, требуют выполнения, прекращают контакты и др.).

Каждая социальная роль накладывает заметный отпечаток на самоощущение, самооценку, поведение и стиль общения человека, на набор используемых коммуникативных техник. И от того, насколько стиль общения будет гармонировать с ролевым поведением, зависит эффективность решения задач делового взаимодействия.

Деловой человек должен вырабатывать у себя прочные **навыки ролевого поведения**, представляющие собой способность выявлять и оценивать ролевые ожидания окружающих, строить процесс взаимодействия с учетом этих ожиданий, собственных целей и самооценки.

3. ПСИХОДИАГНОСТИКА ГОТОВНОСТИ ЛИЧНОСТИ К ДЕЛОВОМУ ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С СОБЛЮЖДЕНИЕМ ЭТИЧЕСКИХ НОРМ ОБЩЕНИЯ

3.1. Цели, задачи и методы психодиагностики коммуникативной компетентности личности

Важнейшим условием эффективности делового общения бизнесмена, руководителя трудового коллектива, менеджера является знание ими своих собственных коммуникативных возможностей, уровня коммуникативной компетентности. Известно, что чаще всего в бизнес идут уверенные в себе люди, многие из которых считают себя способными и успешными во всех отношениях, в том числе и в области делового общения. Часто эта уверенность оказывается обычным заблуждением, и предприниматель узнает о собственных коммуникативных проблемах по безжалостным ударам судьбы.

Для того, чтобы избежать познания собственных коммуникативных качеств методом “проб и ошибок”, необходимо использовать возможности психодиагностики.

Психодиагностика коммуникативной компетентности представляет собой научно организованный процесс измерения личностных качеств человека, определяющих его способность эффективно общаться с людьми.

Целью измерения является определение степени развитости самооценки, социальной чувствительности, овладения коммуникативными техниками и навыками ролевого поведения относительно среднего уровня проявления этих качеств среди деловых людей и оценка его готовности к эффективному общению.

Задачи диагностики компетентности человека в общении:

- измерение и оценка уровня самооценки делового человека;
- изучение степени развитости его перцептивных возможностей;
- оценка прочности овладения навыками целевого использования коммуникативных техник;
- исследование способности модифицировать свое поведение в соответствии с выполняемой ролью;
- общая оценка коммуникативной компетентности и готовности человека к деловому общению;
- изучение личностных качеств, оказывающих влияние на общительность и процесс общения человека;
- выработка рекомендаций по развитию слабых звеньев коммуникативной компетентности.

Для решения перечисленных задач применяются различные *методы*: самонаблюдение, оценка результатов делового взаимодействия, экспертная оценка, самооценка коммуникативного поведения с использованием опросников, тестирование.

3.2. Психодиагностические средства оценки установок, мотивов, ориентаций, стратегий, навыков личности в общении

Важнейшую составляющую собственной коммуникативной компетентности – *самооценку* - можно выявить с помощью специального теста-опросника¹. Такой тест-опросник состоит из 32 суждений, по которым возможны пять вариантов ответов. С его помощью можно определить развитость самооценки, ориентируясь на три возможных уровня ее развития: высокий, средний и

См.: Ковалев С.В. Подготовка старшеклассников к семейной жизни. М., 1991. С. 23-24

низкий.

Высокий уровень самооценки, полученный по результатам самообследования, указывает на то, что человек неотягощен “комплексом неполноценности”, правильно реагирует на замечания других и редко сомневается в своих действиях.

Средний уровень свидетельствует о том, что человек редко страдает от “комплекса неполноценности”, активно стремится к общению с людьми и лишь время от времени старается подладиться под других.

Низкий уровень указывает на то, что человек болезненно переносит критические замечания в свой адрес, старается всегда считаться с мнением других и часто страдает от неуверенности в своих возможностях.

Самооценка партнера по общению может быть выявлена с помощью методики визуальной психодиагностики, вариант которой будет приведен ниже.

Перцептивные возможности исследуются с помощью своеобразной батареи диагностических средств, включающей опросники: “Уровень Вашей общительности”, “Что говорят Вам мимика и жесты?”, “Умение излагать свои мысли (по В. Маклени)”, “Умеете ли Вы слушать (по В. Маклени)”. Они дают возможность оценить важнейшие коммуникативные качества человека: его способность строить точный образ партнера по общению, нацеленность, установку на активность в деловом взаимодействии, умение регулировать процесс общения, контролировать его эффективность, выбирать оптимальные стратегии взаимодействия и др.

Интересную психологическую информацию об уровне коммуникативной компетентности дает методика субъективной самодиагностики, широко используемая в рамках тренингов навыков общения. Она позволяет участникам реально “прочувствовать” изменения в собственных представлениях об эффективном деловом общении, в навыках практического решения тех или иных коммуникативных проблем, оценить свои коммуникативные возможности в сравнении с аналогичными качествами других участников и т.д. Фиксируя на каждом этапе тренинга изменения в мотивационной сфере (желание общаться), в аффективной (удовлетворение от общения и своих действий), операциональной (овладение навыками решения конкретных коммуникативных задач), человек не только получает возможность определить пути и способы своего дальнейшего совершенствования, но приобретает желание этого.

Перечисленные выше методики позволяют с определенной точностью судить о степени владения человеком важнейшими *коммуникативными техниками*, например активным слушанием, воздействием на партнера в процессе общения. Впрочем, наиболее эффективными средствами диагностики навыков владения коммуникативными техниками и схемами ролевого поведения является самоанализ, анализ результатов делового взаимодействия и экспертная оценка названных качеств.

В случае получения низких результатов по нескольким показателям коммуникативной компетентности, имеет смысл оценить некоторые свои личностные параметры, в частности уровень выраженности акцентуаций характера (тест Шмишека) и стратегии поведения в конфликте (тест Томаса).

Результаты, полученные при диагностическом обследовании, могут свидетельствовать либо о нормальном развитии коммуникативной компетентности делового человека, либо о необходимости коррекции этого личностного образования.

4. ТЕХНОЛОГИЯ ТОЧНОГО ВОСПРИЯТИЯ ПАРТНЕРА ПО ДЕЛОВОМУ ОБЩЕНИЮ

4.1. Роль точности восприятия партнера в деловом общении

Непременным условием эффективности делового общения является построение точного образа ситуации взаимодействия и, в первую очередь, образа партнера. Практика показывает, что ошибки в восприятии делового партнера закономерно влекут за собой ошибки в выборе языка и стиля общения, порождают сбои во взаимодействии, ставят под срыв деловые планы. Ярким литературным примером такой ошибки можно считать заблуждения организаторов поиска сокровищ Флинта из романа Р. Л. Стивенсона “Остров сокровищ”, принимавших грозу пиратов Сильвера за “добрняка Джона”. За эту неточность восприятия делового партнера они, как известно, заплатили с лихвой.

Каждый человек в процессе общения предстает перед партнером как сложная *система доступных для восприятия сигналов*, отражающих его внутренний мир (ценностные ориентации, социальные установки, настроения, самочувствие, намерения, интересы, степень искренности), социальное положение (социальная, этническая, конфессиональная принадлежность, профессия, уровень образования, социальный статус в группе), физическое состояние (соматическое здоровье, уровень физического развития), особенности поведения (привычки, навыки, стереотипы, модели), и др. В качестве таких сигналов выступают внешний вид человека, его мимика, жесты, позы, пространственное размещение относительно других людей, слова, действия, и др.

Однако для человека, не обладающего навыками целенаправленного восприятия партнера по общению, все эти сигналы чаще всего ничего не значат. Поэтому деловые люди должны стремиться постоянно совершенствовать свои перцептивные возможности. Это достигается путем изучения соответствующей литературы, просмотра кинофильмов, наблюдения за людьми, а также участием в специальных психологических тренингах.

4.2. Психологические механизмы социальной перцепции

Восприятие человеком человека осуществляется посредством специальных психологических процессов и действий, составляющих психологические механизмы социальной перцепции (В.С. Агеев, Г.М. Андреева, Л.А. Петровская). К числу основных социально-перцептивных механизмов относят: социально-психологическую идентификацию, социально-психологическую рефлексию, эмпатию, децентрацию, каузальную атрибуцию, стереотипизацию, физиогномическую редукцию, ингрупповую фаворитизм и др. Знание этих механизмов позволяет деловому человеку четко представить, что делают люди для того, чтобы понять и правильно оценить помыслы и поступки других людей, и где кроются причины того, что называется “ошибиться в человеке”.

Важнейшим механизмом познания других людей является **социально-психологическая идентификация**, представляющая собой мысленное вхождение в поле сознания и жизненную ситуацию другого человека, оценка событий и фактов, целей и процесса общения с его точки зрения.

Иными словами, для того, чтобы понять причины тех или иных поступков делового партнера, оценить их нравственное содержание, спрогнозировать

последующие действия, необходимо мысленно поставить себя на его место, войти в его жизненные обстоятельства, усвоить его личностные смыслы.

Другим социально-психологическим механизмом является **социально-психологическая рефлексия**, состоящая в осознании человеком того, как он в действительности воспринимается и оценивается окружающими людьми, выяснение того, как другие люди знают и понимают его личностные особенности.

Социально-психологическая рефлексия – сложный и многоплановый процесс удвоенного зеркального взаимоотражения, воспроизведения участниками общения особенностей друг друга. В нем проявляются, по крайней мере, шесть позиций, характеризующих взаимное отображение партнеров по общению: сам субъект, каков он есть в действительности; субъект, каким он видит самого себя; субъект, каким он видится другому; партнер, каков он в действительности; партнер, каким он видится себе; партнер, каким он видится субъекту.

Эмпатия состоит в постижении эмоционального состояния, проникновении, вчувствовании в переживания другого человека.

Хорошо развитые эмпатийные способности позволяют предугадывать эмоциональные реакции партнеров по общению в конкретных ситуациях.

Социально-перцептивный механизм *децентрации* выступает психологическим средством, позволяющим человеку принимать точку зрения другого, отойти от собственной эгоцентрической позиции. Достаточный уровень сформированности этого механизма дает возможность человеку понять и признать, что вокруг него живут люди, со своими интересами, желаниями, целями, картинками мира, точками зрения по тем или иным вопросам, и что эти побуждения и точки зрения тоже могут быть верными.

Каузальная атрибуция – формирующаяся в процессе жизни привычка приписывать ответственность за успешные и неуспешные события себе или другим людям, в зависимости от позиции участника событий или наблюдателя. Нехватка информации, непонимание подлинных мотивов поведения других людей компенсируется приписыванием, придумыванием, прикладыванием своего прошлого опыта к его интерпретации.

Каждый человек стремится жить в понятном ему мире. Поэтому он старается объяснить себе самому причины значимых для него явлений и событий, в том числе причины успехов, достижений, просчетов и неудач, как собственных, так и других людей. При этом имеет место своеобразная асимметрия при приписывании причинности своих и чужих достижений. Например, свои успехи, чаще всего, объясняются личными возможностями, а успехи других людей – внешними обстоятельствами, свои неудачи – внешними условиями, неудачи других – их личными качествами.

Индивидуальный фаворитизм как социально-перцептивный механизм заключается в тенденции благоприятствования в восприятии, оценочных суждениях и поведении членам собственной группы (этнической, конфессиональной, социальной, профессиональной и т.д.) в противовес, а иногда и в прямой ущерб членам некоторых других групп. Задействование этого механизма ведет к тому, что представитель определенной группы, попавшей в силу различных обстоятельств в число “несимпатичных” или конкурентных, почти автоматически воспринимается в негативном свете.

Физиогномическая редукция как механизм социального восприятия обуславливает выведение внутренних, психологических характеристик человека из его внешнего облика. Так, людей с узким лбом, массивной челюстью и “острым” взглядом многие люди автоматически наделяют преступными наклонностями, низким интеллектом и др. Известный итальянский психиатр и криминалист Ч. Ломброзо, видимо находясь под

властью данного психологического механизма, предложил классификацию типов преступников, во многом базирующуюся на внешнем виде людей.

Зная то, как формируется отношение к окружающим, в том числе к партнерам, деловой человек может корректировать точность их восприятия. Руководитель, менеджер, прежде чем вынести то или иное суждение о человеке, его конкретном поступке, высказывании, должен задать себе несколько вопросов, например: “А что я делал бы на его месте в этой ситуации?”, “А как я чувствовал бы себя на его месте?”, “Как я разговаривал бы с начальником, если бы, как и он ...?”, “А не отношусь ли я к нему так, потому что...?”, “Может быть в его рассуждениях есть смысл?”, и т.п.

4.3. Ошибки и эффекты при построении образа другого

При восприятии партнера по общению возможны ошибки, влекущие за собой искажения в его образе, которые оказывают существенное влияние на отношение к нему. В психологии эти ошибки часто называют эффектами. Эффекты и ошибки возникают при дефиците информации или при неумении делового человека пользоваться ею.

Наибольший интерес для делового человека представляют эффекты первичности, новизны, ореола, гало-эффект, эффекты каузальной атрибуции, ошибки проекции и контраста.

Эффект первичности состоит в том, что первая информация, получаемая о незнакомом человеке, первое впечатление о нем, имеют решающее значение для формирования отношения к нему. Исследователи процессов социальной перцепции указывают на то, что по существу субъективный образ партнера по деловому общению, эмоциональная оценка его формируются в первые 15 секунд контакта. Однако именно в этот момент времени человек может находиться в несвойственном ему состоянии. В последние минуты перед встречей с ним могли произойти события, выбившие его из колеи. Поэтому, стремясь создать точный психологический портрет делового партнера, не следует полагаться исключительно на первые впечатления.

Эффект новизны проявляется в том, что последняя информация о хорошо знакомом человеке существенно влияет на общее впечатление о нем. Нередко такая информация служит причиной для коренного изменения отношения к человеку. Здесь серьезной ошибкой является то, что при понимании данной информации зачастую не учитываются прошлые знания, впечатления, отношения к партнеру, его заслуги в налаживании делового взаимодействия.

Эффект ореола отражает свойство людей в условиях дефицита информации о человеке распространять общее впечатление о нем на восприятие его конкретных поступков и личностных качеств. Ореол может быть как положительным, так и отрицательным. При положительном ореоле, когда первое впечатление о партнере благоприятно, его отдельным чертам, поступкам, действиям начинает придаваться исключительно положительное значение. И, наоборот, при негативном первом впечатлении о человеке в последующем даже положительные его качества и поступки или не замечаются, или оцениваются негативно, или акцент делается на имеющиеся недостатки.

Гало-эффект проявляется в тенденции распространять впечатление от отдельных качеств и черт поведения человека на оценку его личности в целом. К примеру, элегантность, обходительность, предупредительность, внешняя симпатичность, могут ассоциироваться с порядочностью, честностью, благородством. Практика же показывает, что внешнее поведение человека далеко не всегда отражает его истинные желания, состояния, личностные смыслы.

Эффекты каузальной атрибуции (приписывания причинности) проявляются

в тенденции оценивать свои и чужие достижения и неудачи с использованием различных критериев.

Выше уже говорилось о том, что люди склонны чаще всего относить собственные достижения на счет личных способностей (“Я добился!”), а успехи других людей – на счет внешних условий (“Ему повезло”, “Как удачно сложились обстоятельства!”). И, напротив, свои проблемы люди стремятся объяснить внешними факторами (“Мне помешали”), а неудачи других – их внутренними качествами (“Он не смог”).

Ошибка проекции заключается в стремлении объяснить поведение другого человека путем приписывания ему своих собственных осознаваемых и неосознаваемых побуждений.

Ошибка контраста проявляется в стремлении оценивать всех людей, их поступки и слова либо в белых, либо в черных тонах.

Деловому человеку следует знать, что перечисленные ошибки восприятия и понимания партнера по общению проявляются незаметно, на подсознательном уровне. Поэтому создается иллюзия, что отношение к собеседнику сформировалось с учетом всех “за” и “против”.

Чтобы избежать одностороннего, предвзятого отношения к деловому партнеру, необходимо уметь своевременно обнаруживать проявление перечисленных социально-перцептивных эффектов и блокировать их действие. Для этого в процессе делового взаимодействия необходимо систематически задавать себе вопросы типа: “Почему я так к нему отношусь?”, “Правильно ли я оцениваю его?”, “Не ошибаюсь ли я?” и т.п.

4.4. Приемы и правила построения точного образа партнера по взаимодействию

Умение бизнесмена, менеджера, руководителя трудового коллектива по внешним проявлениям человека (словам, мимике, жестам, позам, походке и др.) “просчитывать” их психические состояния, намерения, выявлять расхождений в коммуникативных действиях является важнейшим условием достижения целей делового взаимодействия, особенно с недостаточно знакомыми людьми.

Имеются ли научные основания для такого рода диагностики делового партнера? Учеными установлено, что существует реальная возможность получать достоверную информацию о состоянии внутреннего мира человека по его внешним проявлениям. Для этого имеются следующие предпосылки.

Доказано, что психика и тело человека взаимодействуют по принципу: “Все внутреннее отражается во внешнем, все внешнее влияет на внутреннее”. Любые переживания человека так или иначе проявляются в его внешнем облике, мимике, жестах, позах, интонациях голоса и др. Результаты ряда исследований показывают, что в процессе общения более 65% информации о партнерах получается посредством наблюдения за ними, а не путем выслушивания их сообщений.

Слова человека – это чаще всего плод его сознания, результат оценки и прогнозирования ситуации общения, работы “внутренней цензуры”, тогда как движения мимической мускулатуры, тела – проекция подсознательных процессов.

Речь и телодвижения человека в одно и то же время могут давать наблюдателю разную, порой противоположную по значению, информацию. Если в словах выражается то, что человеку хотелось бы сказать, в жестах и мимике – то, что он реально испытывает, переживает, чем побуждается и на что надеется.

Расхождений между содержанием речи и жестов партнера по

общению может стать видимым для делового человека по нескольким причинам.

Во-первых, установлено, что человек способен сознательно контролировать (держать в поле внимания) в среднем 7 ± 2 объекта. В процессе общения деловой партнер, если даже он склонен контролировать свое поведение, вынужден следить за словами и жестами собеседника, регулировать свои мимику и пантомимику, реагировать на события, происходящие вокруг и т.п.

Кроме этого, он может одновременно управлять лишь двумя-тремя объектами своего тела (например, выражением лица, жестикуляцией рук). В любом случае из-под сознательного контроля выпадают другие части тела (например, ноги, корпус тела и др.). В случае волнения, имеющего место тогда, когда человек пытается предьявить дезинформацию, ввести в заблуждение делового партнера, манипулировать им, именно те элементы тела человека, которые находятся вне сознательного контроля, выдают его неискренность или злой умысел.

Во-вторых, известно, что речью и негативными переживаниями (волнением, беспокойством, страхом и др.) управляют разные полушария коры головного мозга человека. Речью – левое, негативными переживаниями – правое. Поэтому в обстановке, когда одновременно реализуются как бы два контура общения (видимый и скрытый), когда поток подлежащей контролю информации резко возрастает, могут появляться рассогласования в работе полушарий коры головного мозга и в регулируемых ими функциях. Такое рассогласование называется *неконгруэнтностью*.

Наиболее важными источниками психологической информации о партнере являются: работа мимической мускулатуры лица, цвет кожных покровов, работа окологлазной мышцы и схемы движения зрачков, характер жестов, положение тела в пространстве (направление разворота, угол наклона, напряженность, скованность), дистанционная позиция партнера, тембр голоса, темп и ритм речи и др.

О готовности делового партнера вести открытый, равный и честный диалог в определенной мере могут свидетельствовать: симметричная мимика; искренняя улыбка (уголки губ приподняты, вокруг глаз – морщинки); открытые жесты (жесты без перекрещиваний рук и ног, с открытыми и доступными для наблюдения ладонями), прямой взгляд, обращенность корпуса тела в сторону собеседника, внимательное слушание (кивание головой, поддакивание, задавание вопросов и др.), стремление приблизиться к партнеру на дистанцию 1-1,5 метра и др.

В общем потоке информации, поступающей от партнера по деловому общению, наиболее важными являются указания на его *неискренность*, “двойную игру”, нечестность. Абсолютно точные сведения о такой позиции собеседника можно получить лишь после того, как он совершит конкретные неблагоприятные поступки или заявит о желании совершить их. Тогда как о негативных эмоциональных переживаниях, сопутствующих такой позиции партнера, можно догадываться по наличию в его поведении выраженной неконгруэнтности. Эффективность решения задачи обнаружения неискренности повышается тогда, когда для ее выполнения применяются специальные приемы, способы и техники.

Техника выявления неискренности партнера представляет собой совокупность приемов, позволяющих обнаружить рассогласование вербального и невербального поведения (неконгруэнтность) партнера по общению, использование им жестов лжи, стратегий конструирования информации, переживание эмоционального дискомфорта, допущение логических ошибок в вербальных сообщениях. Каковы эти приемы?

1. Неконгруэнтность обнаруживается прежде всего путем выявления и фиксации различных “микросюжетов”, имеющих место в функционировании вегетативной нервной системы. Это могут быть едва заметные микродвижения (подергивания, дрожание, видимое напряжение и др.) мимической мускулатуры лица, учащенное мигание и дыхание, покраснение или побледнение кожных покровов, сокращение зрачков, нарушение симметричности мимики, глотательные движения (свидетельствующие о пересыхании во рту), повышенное потоотделение и др.

2. Ложь выявляется методом анализа жестов, и в первую очередь, жестов неискренности и самоизоляции.

Жесты неискренности характеризуются стремлением человека спрятать от визуального контроля окружающих кисти рук и прикрыть рот. То есть жесты по типу “руки в карманах”, “руки, спрятанные за спиной”, “частичное или полное прикрывание ладонью рта”, чаще всего свидетельствуют о стремлении обеспечить усиленный контроль за своей речью и жестами, боязнь “проговориться”, “проявиться”.

Закрытые жесты отличаются разнообразными перекрещиваниями рук и ног человека. Перекрещивание рук может быть полным и частичным, осуществляться на уровне груди, живота, за спиной. Такие жесты отражают желание выставить своеобразную защиту от текущей ситуации общения и могут свидетельствовать об утрате интереса к общению, об ощущении дискомфорта, о нарастании неприятных ощущений.

3. Одним из основных способов выявления неискренности является наблюдение за схемой движения зрачков человека в процессе переработки им информации. Психологами установлено, что человек по-разному перерабатывает знакомую и незнакомую (конструируемую, воображаемую, сочиняемую) информацию и что это различие отражается в *схеме движения зрачков глаз*. Выявлены так называемые “глазные сигналы доступа”, позволяющие установить, какой характер носит информация, перерабатываемая человеком в данный момент. Это делается следующим образом. Глаз человека, смотрящего на наблюдателя мысленно делится двумя параллельными и двумя вертикальными линиями на 9 секторов. Считается, что если в момент переработки той или иной информации зрачок находится в левом верхнем или в левом среднем от наблюдателя секторах, человек работает с информацией, которую ранее не имел и которую теперь вынужден конструировать, создавать.

4. На психологическую неготовность партнера общаться в полной мере открыто и искренне указывают также его стремление избегать прямого контакта глазами, неоднократное отведение глаз в сторону, взгляды искоса, отсутствие морщинок вокруг глаз при улыбке.

5. Важную информацию о степени искренности партнера дает наблюдение за *симметричностью его мимических и выразительных жестовых движений*. Доказано, что негативные эмоции чаще всего проявляются внешне несимметрично. Это дало основание специалистам сформулировать своеобразный закон эмоциональной асимметрии, названный “правилом левой стороны”. *Правило левой стороны* гласит: “То, что человек стремится показать партнеру по общению, отражается на правой стороне его лица и тела, а то, что он реально испытывает – на левой”. В основе этого феномена лежит функциональная асимметрия мозга. Правое полушарие коры головного мозга, управляющее негативными переживаниями человека, отвечает за движение левой части тела, а левое полушарие, курирующее речь, мышление, управляет правой половиной тела. Поэтому деловой человек должен особенно тщательно фиксировать проявление эмоций на левой стороне лица, отслеживать нервные движения левой рукой и ногой.

6. О негативных переживаниях человека могут свидетельствовать *металлический тембр голоса партнера по общению, “рваный” ритм его речи, повышение громкости голоса, стремление максимально удалиться от собеседника.*

Таким образом, неконгруэнтность обнаруживается в несоответствии различных внешних проявлений человека:

- между словами и невербальными действиями (мимикой, жестами, позой);
- между различными невербальными проявлениями (например, между мимикой и выбором дистанции общения);
- между выразительными мимическими и жестовыми движениями левой и правой половин лица и тела;
- между сознательно демонстрируемым поведением и проявлениями подсознания (оговорками, ошибками, вегетативными реакциями, схемой движения зрачков и др.).

Однако, несмотря на множество сигналов, позволяющих выявлять волнение, беспокойство, неуверенность человека и, на этой основе, подозревать его в неискренности или нечистых замыслах, их проявления порой столь незначительны и маловыразительны, что не дают возможность сформировать абсолютно точное представление о деловом партнере. Некоторые микродвижения мимической мускулатуры, микрожесты, изменения окраски кожных покровов могут быть обнаружены только с помощью замедленной съемки или при тщательном открытом наблюдении.

Такие сигналы, естественно, фиксируются на подсознательном уровне каждым человеком, но лишь немногие обладают способностью сознательно обнаруживать и понимать их. Последних называют “проницательными”, “чуткими”, “восприимчивыми” и т.п. Многие из них способны “читать” не только отдельные жесты человека, но и целые невербальные предложения, монологи и сравнивать их со словами.

Важным условием построения точного образа партнера по общению является выявление уровня его самооценки. Выше говорилось о том, что самооценка является важнейшим психологическим механизмом саморегуляции человеческого поведения, определяющим выбор партнеров, коммуникативную активность человека, его самочувствие, настроение, поведение, характер общения с окружающими, уровень конфликтности, и др. С другой стороны, мнение бизнесмена о самооценке партнера оказывает сильное влияние на все дальнейшее общение с ним.

Для постановки “диагноза” об уровне самооценки партнера можно использовать методику визуальной диагностики, предложенную Дерябо С.В., Ясвиным В.А. и Пупиным М.Ф., приведенную в табл.1.

Авторы методики указывают на то, что суждение о самооценке партнера нужно выносить осторожно, после длительного анализа и только в том случае, если большое количество сигналов тела свидетельствует в пользу того или иного вывода.

Бизнесмен, руководитель предприятия должны хорошо понимать, что процесс восприятия и понимания партнера по общению не так прост и однозначен, как это может показаться. Здесь важно избежать ошибки некритического использования рекомендованных приемов и способов. Прежде всего, следует соблюдать ряд *правил*, которым должно быть подчинено восприятие другого человека (С.Д. Дерябо, В.А. Ясвин, М.Ф. Пупинь). Они гласят:

1. Не принимать реакции мимики на внешние физические раздражители за проявление внутренних психологических состояний. Одно и то же мышечное движение может иметь разные причины и значение (например, прищуривание

**Методика визуальной диагностики самооценки партнера
по деловому общению**

Т а б л и ц а 1

Источник наблюдаемой информации	Недооценка себя, боязливость, покорность	Доверие к себе, уверенность в себе	Переоценка себя, высокомерие
Взгляд	Нетвердый, уклоняющийся, снизу вверх, частое моргание	Твердый	Полуприкрытый, сверху вниз, оценивающий, (сбоку, с одной поднятой бровью)
Мимика	Неуверенная, робкая	Малоподвижная, спокойная	Горизонтальные складки на лбу, косяя улыбка
Голова	Втянутый подбородок	Полностью выпрямлена	Слишком высоко поднята, отворачивание в сторону от собеседника
Движения	Направлены вниз и вовнутрь, подтягивание к себе конечностей	Спокойные, широкие, направлены вверх	Направлены наружу (от себя), вертикальные
Посадка	В закрытой позе, ноги и ступни сомкнуты	Удобная, нога на ногу	Беззаботно открытая, занимает всю поверхность стула
Походка	Неритмичная, мелкие быстрые шаги	Широкие равномерные шаги	Ритмичная, сильная, с раскачиванием вперед-назад
Стойка	Опора руками на стол или стул, носки ног вовнутрь, частая смена опорной ноги	Стабильная, с нечастой сменой опорной ноги	Поднимание на носки, носки повернуты наружу
Речь	Неясная, расплывчатая, тихая	Ритмичная, живая, быстрая	Нечеткая, нижняя челюсть движется мало
Напряжение	Высокое	Равновесное	Несильное

глаз на яркий свет, дрожь от холода и др.).

2. Не делать выводов на основании одной детали (жеста, позы), а рассматривать проявление человеческого тела только в системе. Не принимать проявления, сформированные привычкой (например, держать руки скрещенными на груди, сидеть, положив ногу на ногу и др.), за показатель состояния человека в данной ситуации.

3. Не путать последствия физических недостатков человека с внешними проявлениями его психических состояний. Например, отворачивание лица может быть обусловлено желанием человека лучше слышать речь собеседника здоровым ухом, а не его высокомерием, неискренностью; прищуривание может объясняться близорукостью, а не презрением; оставленное без ответа приветствие или обращение – слабым зрением, слухом, а не безразличием и т.д.

5. ПРИЕМЫ И СПОСОБЫ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ С ПАРТНЕРОМ ПО ДЕЛОВОМУ ОБЩЕНИЮ

5.1. Сущность социальной коммуникации

Коммуникация отражает смысловой аспект социального взаимодействия. Она выступает важнейшей составляющей процесса делового общения и связана с выявлением специфики обмена информацией между людьми, с учетом отношений между партнерами, их установок, целей, намерений. Важной характеристикой коммуникативного процесса является намерение его участников повлиять друг на друга, воздействовать на поведение другого, необходимым условием чего выступает не просто использование единого языка, но и одинаковое понимание ситуации общения.

Действия, сознательно ориентированные на смысловое их восприятие другими людьми, называются *коммуникативными действиями*.

По типу отношений между участниками различают межличностную, публичную и массовую коммуникацию.

Средствами коммуникативного процесса выступают *две знаковые системы: вербальная (словесная, речевая) и невербальная*. Невербальная система, в свою очередь, состоит из других систем: оптико-кинетической (жесты, мимика, пантомимика), пара- и экстралингвистических (интонация, неречевые вкрапления в речь), организации пространственно-временных параметров коммуникации, контакта глазами.

5.2. Невербальные средства и техники общения (кинесические, проксеимические, такесические, пара- и экстралингвистические)

Невербальная (неречевая) система коммуникации является важнейшим компонентом делового общения. По оценкам специалистов именно она является транспортером основной массы информации в процессе общения и источником построения точного образа партнера по общению. В общении говорится гораздо больше, чем произносится. Один из исследователей невербальных средств коммуникации А. Мейерабиан доказывает, что 93% информации в процессе взаимодействия передается по каналам невербальной системы (55% - мимикой, жестами, позами и 38% - высотой, тембром, интонацией голоса). На словесный язык отводится всего лишь 7% циркулируемой в процессе общения информации. Это обусловлено тем, что невербальная система общения включает более 700 000 мимических, жестовых движений и поз, а это значительно больше, чем слов в нашем языке.

Важность невербальной системы общения состоит еще и в том, что по ней передается информация, отражающая отношение человека к партнеру по общению, к происходящим событиям, к обсуждаемым деловым проблемам. В основе этого явления лежит рефлекторная природа неречевых "слов".

Невербальные средства общения – мимика, движения тела, интонационные характеристики голоса, тактильное воздействие, используемые для передачи познавательной или эмоционально-оценочной информации. Общая классификация невербальных средств общения дана на рис.1. Ее основные элементы составляют кинесические, просодические, экстралингвистические, проксеимические и такесические средства.



Рис. 1. Структурные элементы невербальной системы общения

Кинесические средства общения – это зрительно воспринимаемые движения другого человека (мимика, пантомимика, позы), выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении.

Просодические (паралингвистические) средства общения включают ритмико-интонационные стороны речи (высота, громкость голосового тона, тембр голоса, сила удара).

Экстралингвистические средства общения составляют включенные в речь паузы и психофизиологические проявления человека (смех, плач, кашель, вздохи, хмыкание и др.).

Проксемические средства – это пространственно-временные элементы ситуации общения, содержащие важную для участников общения информацию.

Такесические средства общения представляют собой динамические прикосновения к партнеру по общению в форме рукопожатия, похлопывания, обнимания, поцелуя и т.п.

Во всем многообразии выразительных средств невербального общения важнейшее место занимают кинесические, такесические и проксемические средства. Они исследуются специальными областями научного знания, получившими в последние годы бурное развитие – кинесикой, такесикой и проксемикой.

Кинесика – область научного знания, исследующая внешние проявления человеческих чувств и эмоций. Объектом ее научного интереса являются мимика, жестика и пантомимика.

Мимике – движениям мышц лица, отражающим внутреннее эмоциональное состояние, принадлежит особая роль в передаче информации. Мимика обладает статусом образного языка общения, специфического кода для передачи многообразных чувств, оценок, отношений к событиям и явлениям. Одновременно она является и средством воздействия на людей.

К числу основных эмоций, транслируемых с помощью выразительных движений мимической мускулатуры, относят радость, удивление, гнев, презрение, страдание, страх. Положительные эмоции (любовь, радость и др.) выражаются более четко и распознаются легче. Негативные эмоции (гнев, отвращение, печаль) идентифицируются несколько труднее.

Наиболее выразительными элементами мимики являются брови и губы. Даже незначительное изменение их положения и конфигурации существенно, а иногда и в корне меняет не только оттенок, но и знак эмоции. Благодаря этому у человека есть возможность выражать сотни тонов эмоциональных переживаний. Утверждают, например, что Лев Толстой описал 97 оттенков улыбки.

Учитывая, что предпринимательство – это прежде всего деловые контакты с людьми, бизнесмен должен учиться точно “читать” и правильно интерпретировать мимику деловых партнеров, уверенно, до артистизма владеть собственной мимикой.

В тесном единстве с работой мимических мышц человека функционируют его глаза. Учитывая тот факт, что человек практически не может управлять изменением размеров зрачка, окологлазными мышцами, глаза являются важным источником правдивой информации о действительных чувствах и переживаниях партнера по деловому общению. Например, считается, что если партнер контактирует с глазами собеседника менее 1/3 времени разговора, то есть вероятность того, что он желает скрыть какую-либо информацию или испытывает негативные переживания в виде вины, стыда, недоверия и др.

По продолжительности контакта глазами нескольких незнакомых людей можно выявить их социальные статусы. Доказано, что человек, занимающий более высокую социальную позицию (руководитель, лидер), смотрит на партнера значительно чаще, его взгляд фиксируется на собеседнике более продолжительное время.

Многообразная гамма чувств, настроений, отношений партнера по деловому общению проявляется в его жестах, представляющих собой своеобразный язык движений тела, включающий жестовые “слова”, “предложения”, “знаки препинания”. Мудрецы говорят, что жест есть не

движение тела, а движение души.

Знание “алфавита” и “грамматики” жестов позволяет читать человека как книгу. Такая возможность имеет место благодаря тому, что жесты в меньшей степени подвержены сознательному контролю, чем мимика.

Специалисты в области невербального общения А. Пиз, Дж. Ниренберг и Г. Калеро дают подробную классификацию жестов. Деловому человеку важно иметь представление, прежде всего, о тех жестах, в которых выражаются отношение к ситуации общения и к обсуждаемой проблеме, психическое состояние и степень искренности делового партнера. В этом плане интерес представляют открытые жесты, закрытые жесты и жесты неискренности, жесты оценки и отрицания, уверенности, нервозности и неуверенности.

Открытые жесты и жесты расположения характеризуются открытостью и доступностью для визуального контроля ладоней и отсутствием каких-либо перекрещиваний рук и ног, прикладыванием руки к груди, прикосновением к партнеру. Такие жесты свидетельствуют о психологической открытости и искренности партнера, его готовности к равноправному взаимодействию.

Закрытые жесты и жесты неискренности рассмотрены выше. Они указывают на то, что в общении имеется второй, скрытый, контур, что партнер решает противоречивые психологические задачи.

Жесты оценки (почесывание подбородка, вытягивание указательного пальца вдоль щеки, вставание и прохаживание и т.п.) указывают на сомнение партнера в предоставляемых ему фактах и аргументах.

Жесты отрицания (отклонение корпуса назад, скрещение рук и ног, дотрагивание до кончика носа и др.) указывают на то, что сомнения партнера приобрели устойчивый характер и достигли уровня негативного отношения к тем или иным фактам и аргументам.

Жесты уверенности (соединение пальцев в купол пирамиды, раскачивание на стуле и др.) свидетельствуют о том, что партнер максимально уверен в своих возможностях, комфортно себя чувствует, владеет ситуацией, и даже возможно испытывает чувство превосходства.

Жесты нервозности и неуверенности (переплетенные пальцы рук, пощипывание ладони, постукивание по столу пальцами и др.) говорят о неуверенности партнера в своих возможностях или в благоприятном исходе переговоров.

Жесты ожидания включают потирание ладоней друг о друга, медленное вытирание влажных ладоней о ткань и др.

Умение делового человека понимать язык жестов является обязательным личностным качеством профессионала, поскольку оно позволяет ему быть проницательным и коммуникабельным, уверенно ориентироваться в деловых ситуациях, глубоко разбираться в людях.

Такесика – научная область, исследующая проявления человеческой психики в прикосновениях партнеров. Прикосновения более всего отражают статусно-ролевые позиции и степень эмоциональной близости общающихся. Малейшая неточность в выборе типа прикосновения к партнеру (например, стремление облобызать или похлопать по плечу необщительного начальника) может привести не только к срыву общения, но и к крушению деловой карьеры.

Среди множества коммуникативных прикосновений наибольший интерес для делового человека представляют рукопожатия. Они составляют большую часть из всех применяемых в общении прикосновений. По типу рукопожатия партнера можно определить его претензии на определенный статус в отношениях и спрогнозировать стиль взаимодействия.

Специалисты выделяют три основных вида рукопожатий: равноправное, доминирующее и покорное.

Равноправное рукопожатие (ладонь твердая, подается прямо,

вертикально полу) свидетельствует об уверенности партнера в своих возможностях и готовности к равноправному и взаимовыгодному диалогу.

Доминирующее рукопожатие (рука подается сверху, ладонью вниз; рука собеседника может бесцеремонно задерживаться) говорит о высоком самомнении партнера, его нацеленности на доминирование во взаимодействии.

Покорное рукопожатие (вялая рука подается снизу, ладонью вверх) отражает готовность человека признать доминирование партнера.

Пространственно-временные параметры общения изучает научная область *проксемика* (англ. *proximity* – близость). Этот термин введен в оборот американским антропологом Э.Холлом, пионером в изучении территориальных потребностей человека. Он отмечает, что любое живое существо стремится иметь свою территорию. Африканский лев, например, контролирует пространство радиусом более пятидесяти километров. Любая попытка вторгнуться в это пространство воспринимается царем зверей как покушение на него самого.

По мнению Э. Холла, каждый человек имеет вокруг себя некое пространство, которое он считает "своим". В этом пространстве исследователь выделил четыре зоны (дистанции, расстояния), в которые в обычных условиях каждый человек допускает те или иные категории других людей и решает вполне конкретные коммуникативные задачи: интимную, личную, социальную, публичную.

Интимная зона (15 – 45 см) предназначена для общения с самыми близкими людьми (родными, любимыми, и др.). Для общения в этой зоне характерны доверительность, тактильный контакт и негромкий голос.

Личная (персональная) зона (45 – 120 см) предназначена для обыденного (светского) общения с хорошо знакомыми людьми (друзьями, коллегами). Общение здесь допускается по преимуществу в виде поддерживающего разговора и визуального контакта между партнерами.

Социальная зона (120 – 400 см) предназначена для проведения формальных встреч в служебных помещениях, для ведения деловых переговоров, для общения с малознакомыми людьми. Например, беседа начальника с подчиненным требует именно такой дистанции.

Публичная зона (свыше 400 см) предназначена для общения с большими аудиториями.

Размеры личного пространства и конкретных коммуникативных зон меняются в зависимости от вида человеческой активности и местонахождения (например, в транспорте в час "пик" оно может быть минимально, в ночное время – максимально), от психического состояния (в плохом настроении человек сознательно или бессознательно стремится увеличить расстояние до других людей и болезненно реагирует на попытки окружающих его нарушить), от статуса общающихся (большинство подчиненных стараются держаться подальше от начальника), и др.

Нарушение коммуникативных дистанций одним из партнеров может привести к ухудшению психологической атмосферы общения, негативным эмоциональным и поведенческим реакциям собеседника. Доказано, например, что бесцеремонное вторжение в интимную зону человека влечет весьма ощутимые физиологические изменения в его организме (учащение сердцебиения, повышенное выделение в кровь адреналина, прилив крови к голове и др.), вызывает состояние стресса.

Немаловажной проксемической характеристикой, ощутимо влияющей на ход и результаты делового общения, является *угол взаимодействия партнеров*.

Специалисты считают, что расположение партнеров за столом *друг против друга* стимулирует развитие оборонительных и сопернических настроений.

Однако для официальных деловых встреч такая коммуникативная позиция вполне допустима. Расположение собеседников *по диагонали* с разных сторон стола подчеркивает и поддерживает их независимость. Для дружеской беседы наиболее приемлемым с психологической точки зрения является положение партнеров *у угла стола*. Деловая партнерская беседа психологически поддерживается расположением партнеров с *одной стороны стола*.

На состояние делового взаимодействия определенное влияние оказывает время его осуществления, динамика биоритмов и суточных ритмов жизнедеятельности партнеров. Известно, что одни люди более продуктивны в утренние часы (“жаворонки”), другие – в поздние вечерние часы (“совы”). Считается, что в районе 19 часов нервно-психическое состояние людей становится более неустойчивым, повышается риск нарастания раздражительности и вспыльчивости. Есть сведения о более высокой работоспособности людей в холодное и сухое время, чем в жаркую и влажную пору.

Поэтому для эффективного управления пространственно-временными факторами общения применяется специальная **техника построения межличностного пространства**, определяющая выбор расстояния до партнера, угла и уровня взаимодействия с ним, элементного оформления пространства контакта, обеспечивающих достижение целей делового общения.

Она ориентирует бизнесмена учитывать при организации пространственно-временных параметров общения такие факторы, как степень психологической близости потенциальных участников, особенности динамики работоспособности партнера (“жаворонок” или “сова”), его настроение, состояние погоды, цели предстоящей встречи, и др.

Таким образом, в процессе невербального общения решаются важнейшие коммуникативные задачи: построения точного образа партнера, создания психологически комфортной и безопасной атмосферы общения, конкретизации смысла вербальных сообщений, эмоционального воздействия на делового партнера, и др. Для решения этих задач применяются **невербальные техники общения** – способы эффективного управления пространственно-временными параметрами взаимодействия, выражения экспрессии и информации через мимику, жесты и позы, “прочтения” экспрессивных проявлений партнера по общению, эмоционального заражения, и др.

5.3. Вербальные техники общения (монологовые, диалоговые, публичные)

Несмотря на всю важность невербальных средств общения, они лишь уточняют, конкретизируют смысл, придают эмоциональную окраску конкретной информации, передаваемой при помощи речи.

Вербальная система коммуникации имеет сложную структуру (см. рис. 2).

Лексика (от греч. *lexikos* – относящийся к слову) понимается в двух значениях: а) словарный запас языка и б) совокупность слов, характерных для данного варианта речи (бытовая, военная, деловая и др.).

Фразеология (от греч. *phrasis* – выражение и *...логос*) – совокупность фразеологизмов данного языка. Фразеологизмы – устойчивые словосочетания, значение которых не выводимо из значений составляющих его компонентов (например, “дать сдачи”, “Кузькина мать” и т.п.).

Грамматика (от греч. *gramma* – буква, написание) – строй языка, система языковых форм, способов словопроизводства, синтаксических конструкций, образующих основу для языкового общения.

Синтаксис (от греч. *syntaxis* – порядок, построение) – способы соединения слов и их форм в словосочетания и предложения.

Дикция (от лат. *dictio* – произношение) – произношение, манера выговаривать слова.

Из рис.2 видно, что речевое общение не сводится к говорению. Это, скорее, сложный процесс оформления мысли в слова и предложения, предполагающий выполнение таких коммуникативных действий, как подбор адекватных слов, построение из них предложений, говорение, слушание партнера, уточнение его мыслей, уточнение своей позиции и т.д.

Владение языком предполагает наличие культуры речевого общения, умение точно формулировать свои мысли, излагать их доступным для делового партнера языком, своевременно реагировать на его реакции, убеждать собеседника.

Культура речевого общения состоит в умелом, свободном использовании всех средств и выразительных возможностей языка. Она складывается из лексической, грамматической и фонетической культур.

Лексическая культура отражает богатство словарного запаса человека, точность, выразительность и доступность употребляемых слов.

Грамматическая культура речи человека отражает его способность правильно строить фразы и речь в целом.

Фонетическая культура заключается в правильности произношения слов,

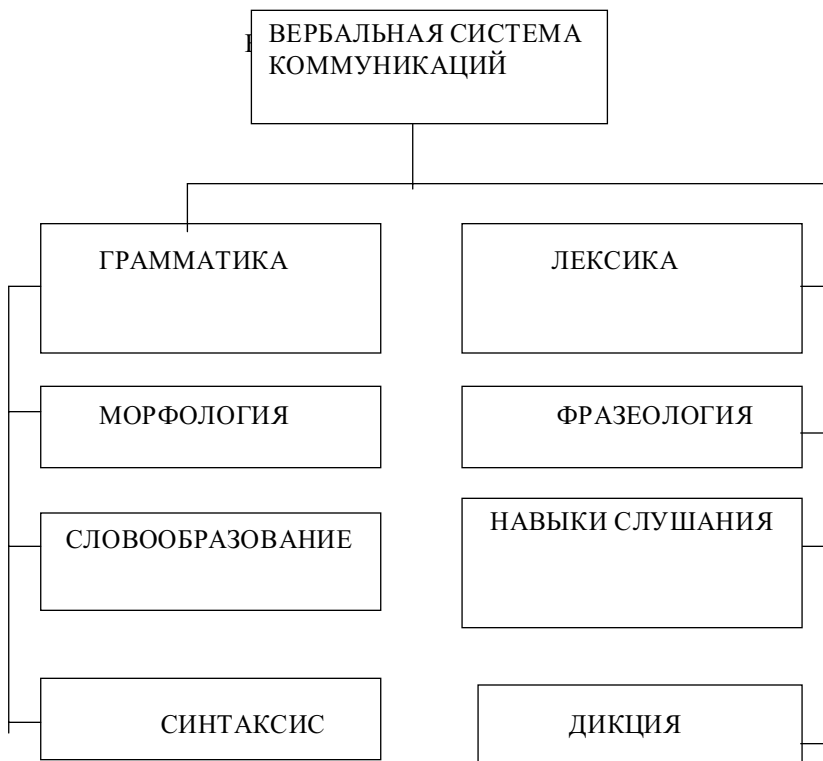


Рис. 2. Структура невербальной системы общения

в четкости дикции, позволяющих доводить до партнера значение мысли.

Культура речевого общения в решающей степени определяется владением общей и современной деловой лексикой и умением применять ее с учетом уровня мышления и жизненного опыта партнера. Одинаково негативно воспринимаются собеседником как узкопрофессиональные, сленговые выражения, так и явно непрофессиональный лексикон.

В процессе речевого общения важно все: как обращаются к партнеру, что говорится вначале, что в конце беседы, какие слова применяются для выражения мысли и т.д.

Предприниматель должен быть готов к тому, что его собеседник может использовать в разговоре узкопрофессиональные термины. Это требует предварительной проработки профессионального словаря, уточнения основных дефиниций, связанных с темой предстоящей встречи.

Опыт показывает, что короткие фразы более точны и логичны, удобны для восприятия и понимания.

Необходимо также четко различать такие формы делового общения, как монолог и диалог. *Монолог* по существу не ориентирован на партнера. Он предназначен для доведения информации, уведомления, инструктажа. Даже при проведении названных форм делового взаимодействия следует помнить, что коммуникативная эффективность монолога составляет от 20 до 50%. Это средняя эффективность информационного действия, не подкрепленного обратной связью.

Диалог более эффективен. Он состоит из *монолога* и *активного слушания*. Оба вида речевого общения применяются как в индивидуальном общении, так и при *публичных* формах делового взаимодействия.

Для повышения эффективности речевого общения необходимо использовать специальные техники.

Вербальные коммуникативные техники – это приемы эффективной передачи информации с помощью речи в монологическом и диалоговом взаимодействии, в публичном выступлении, способы понимающего и активизирующего слушания и др.

Деловому человеку особенно важно овладеть техниками диагностики модальностей партнера и их учета при словесном кодировании информации, приемами нерефлексивного и рефлексивного слушания.

Известно, что люди обладают сознанием, подсознанием и функционируют в определенной среде. Человеческим поведением управляют образы, возникающие из прошлого опыта, а также создаваемые воображением и хранимые в подсознании.

Внешний мир и подсознание взаимодействуют с сознанием посредством трех *модальностей* – основополагающих систем образов, ощущений и представлений: визуальной (зрительной), аудиальной (слуховой), кинестетической (чувственной).

У человека, как правило, одна из модальностей является ведущей в переработке информации. В соответствии с доминирующей модальностью людей делят на три группы:

- визуалистов (мыслящих образами);
- аудиалистов (мыслящих словами);
- кинестетиков (мыслящих ощущениями).

Изучение показывает, что необходимая в деловом общении точность передачи и приема информации достигается в том случае, когда эта информация подается партнеру в терминах, характерных для его доминирующей модальности.

5.4. Техники выявления ведущей модальности человека, эффективного присоединения и ведения партнера по общению

Ведущая модальность определяется по особенностям лексикона и схеме движения зрачков глаз при переработке информации.

Визуалисты склонны часто употреблять такие слова: видеть, зрительный, видимый, образ, яркий, ясно, красиво, посмотрим, и др.

Аудиалисты оперируют словами: послушайте, Вы меня не слышите, согласовывать, ставить задачу, звучать, громкий, тихий, оглушать, решать, и др.

Кинестетики более часто используют термины: чувствовать, тяжелый, вкусный, грубый, твердый, горький, и т.п.

Если мысленно разделить человеческий глаз тремя горизонтальными линиями, то образуются три зоны (верхняя, средняя и нижняя). Зрачки глаз при переработке информации, как правило, совершают специфическое движение:

- у визуалистов – по верхней зоне;
- у аудиалистов – по средней зоне;
- у кинестетиков – по нижней зоне.

Выявив ведущую модальность партнера, деловой человек осуществляет *присоединение* к нему и последующее *ведение* путем формулирования высказываний в тех терминах, в которых образ мира дается собеседнику. Так, беседуя с визуалистом, бизнесмену следует использовать для общения, например, такие слова и словосочетания: "Посмотрим на эту проблему под таким углом...", "Нельзя не заметить, что ...", "Это большое дело принесет огромную пользу..." и т.п. При работе с визуалистом особенно полезны схемы, рисунки, макеты, то есть все, что может воочию убедить его в чем-либо.

Специалисты считают, что вербальное присоединение и ведение партнера будут более эффективными, если одновременно воспроизводить ритм его дыхания, речи, отзеркаливать наиболее выразительные жесты.

5.5. Нереплексивное и рефлексивное слушание

С незапамятных пор известно, что лучшим собеседником является не тот, кто умеет красноречиво говорить, а тот, кто умеет хорошо слушать. Мудрецы, указывая на рациональное соотношение в общении говорения и слушания, учат, что человеку не зря от рождения даны два уха и только один язык. Природа дает нам с первых дней жизни способность слышать звуки, слова, музыку, но слушать других человек учится всю жизнь.

В практике человеческих отношений применяются два основных вида слушания: нереплексивное и рефлексивное. Они предназначены для решения разных задач.

Нереплексивное слушание представляет собой внимательное, понимающее молчание, дающее возможность партнеру по общению выговориться, поделиться чувствами и эмоциями, снять эмоциональное напряжение. Характеризуется минимальным речевым вмешательством в монолог партнера с использованием приемов "угу-поддакивания", поддерживающих реплик, кивков головой, легкого изменения мимики и др. Оно применяется в том случае, когда партнер нуждается в простой эмоциональной поддержке, и отражает не деловой, а межличностный уровень общения. Например, такое слушание будет эффективно, когда собеседник попал в тяжелые жизненные обстоятельства и обращается не за материальной, а за эмоциональной помощью.

В отличие от этого **рефлексивное слушание** – это активное участие в

монологу партнера посредством использования приемов *выяснения, перефразирования, резюмирования, отражения чувств*, в целях уточнения его сообщений. Оно применяется в тех случаях, когда требуется высокая точность взаимопонимания, недопустимо неправильное истолкование предложений, оценок, позиций, когда результаты взаимодействия влияют на решение деловых вопросов и т.д.

Приемы рефлексивного слушания одновременно выполняют несколько функций:

- поддерживающую - показывают деловому партнеру, что его внимательно слушают;
- организующую - упорядочивают чередование коммуникативных ролей;
- уточняющую - позволяют уточнять информацию, допускающую двусмысленное толкование.

С.Д. Дерябо выделяет такие приемы рефлексивного слушания, как выяснение, перефразирование, резюмирование, отражение чувств.

Выяснение – это обращение к говорящему за уточнениями при возникновении непонимания, неясности, двусмысленности. Суть приема состоит в постановке перед собеседником выясняющих вопросов. Для этого рекомендуется использовать следующие ключевые слова: “Что Вы имеете в виду...?”, “Не объясните ли Вы Ваш тезис...”, “Извините, я не совсем понял Вас...” и т.п.

Перефразирование представляет собой повторение мысли делового партнера своими словами. Оно может начинаться такими фразами: “Если я Вас правильно понял, то Вы имеете в виду...”; “Другими словами, Вы считаете ...” и др.

Резюмирование – это подведение итогов обсуждения темы деловой встречи путем краткого повторения основных мыслей партнера. Для этого могут быть использованы следующие фразы: “Таким образом, мы можем констатировать, что...”, “Итак, Вы предлагаете...”, “Если теперь подытожить сказанное Вами...”.

Отражение чувств – прием психологической поддержки, заключающийся в том, чтобы показать собеседнику, что его чувства понимаются. Отражение осуществляется с помощью своеобразных вопросов-утверждений по типу: “Мне кажется, что Вы чувствуете...”, “Не чувствуете ли Вы себя несколько ...?”, “У меня такое ощущение, что Вы чем-то обеспокоены...?”, и др.

Искусство слушать собеседника, по мнению специалистов, включает в себя и такой важный компонент, как умение осуществлять контроль над пониманием слов собеседника. Слушающий периодически должен мысленно задавать себе вопросы, стараясь сам же на них ответить: “О чем он сейчас рассуждает?”, “Почему это решение кажется ему верным?”, “Почему он так возбужден?” и т.п.

6. ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПАРТНЕРА ПО ДЕЛОВОМУ ОБЩЕНИЮ

6.1. Сущность взаимодействия и воздействия в процессе общения

В психологии *воздействие* трактуется как целенаправленный перенос движения и информации от одного участника взаимодействия к другому, сопровождаемый изменением установок, намерений, представлений, оценок, состояния и поведения человека, на которого оно было направлено.

Воздействие может быть направленным и ненаправленным, прямым и косвенным.

Направленное воздействие имеет целью изменить поведение конкретного человека, ненаправленное осуществляется в результате действия психологических механизмов заражения и подражания. Прямое воздействие состоит в открытом предъявлении партнеру своих требований и претензий. Косвенное воздействие осуществляется путем изменения окружающей партнера среды.

Взаимодействие в общении представляет собой целенаправленный и упорядоченный процесс смены партнерами коммуникативных ролей.

В различных психологических концепциях рассматриваются разные коммуникативные роли.

В традиционном подходе, чаще всего, к числу таких ролей относят роли говорящего (коммуникатора) и слушающего (реципиента). В транзактном анализе Э. Берна¹ ролями считаются эго-состояния участников общения. Берн предложил рассматривать любое общение как взаимодействие, взяв за единицу общения транзакцию. Всякое взаимодействие включает транзактный стимул (обращение к партнеру) и транзактную реакцию (ответ на стимул). По мнению Берна, у каждого человека имеется некоторый набор поведенческих схем, соотносящийся с определенным состоянием его "Я". "Я" любого индивида присущи три состояния: 1) Родитель, 2) Взрослый, 3) Дитя. В каждый конкретный момент человек может находиться только в одном из этих состояний.

С эго-состоянием *Родитель* соотносимы нравственные максимы, нормативность, идеальные требования и запреты, власть, сила, репрессивность. Внешне Родитель проявляется в том, что хмурит брови, поджимает губы, цокает языком, вздыхает, снисходительно кивает головой, топает ногами и др. Он часто употребляет слова: "Всегда", "Никогда", "Сколько раз повторять", "Сколько можно ждать", "Предупреждаю последний раз" и др.

С эго-состоянием *Взрослый* соотносятся разумность, компетентность, логика, обязательность. Взрослый воспринимает мир в виде схем, не испытывая эмоций, контролирует действия Родителя и Дитя, выступая посредником между ними. Его характеризуют спокойный открытый взгляд, умение слушать собеседника, и слова: "Почему", "Что", "Где", "Как", "Вероятно", "Возможно", "Я думаю", "Правильно ли я понял" и др.

Эго-состояние *Дитя* характеризуется импульсивностью, естественностью, раскованностью, стремлением к нарушению условностей и запретов. Ребенок надувает губы, вспыхивает от раздражения, хнычет, кокетничает, дразнит, играет, плачет, восторгается, смеется, смущается и т.д. Он часто употребляет слова: "Не буду", "Не хочу", "Не могу", "Хочу", "Достану", "Я хороший" и др.

В обыденной ситуации все эго-состояния заслуживают уважения, ибо делают жизнь человека полноценной и позволяют ему оптимально приспособиться к жизненным обстоятельствам.

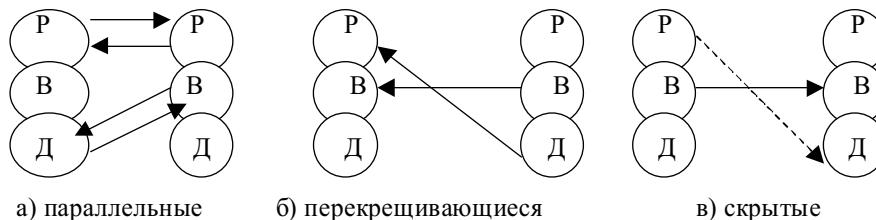


Рис. 3. Виды транзакций

¹ Берн Э. Игры, в которые играют люди . Пер. с англ. Л.: Лениздат, 1992.

По мнению Берна, существуют четыре типа взаимодействия между состояниями “Я” всех участников общения: 1) параллельное, 2) дополнительное, 3) перекрещивающееся, 4) скрытое.

В параллельном взаимодействии (рис. 3а) транзактный стимул и реакция происходят из одинаковых эго-состояний партнеров. Вот пример этого варианта. Партнер “А”: “Нам следовало бы более рационально использовать время переговоров”. Партнер “В”: “Да, согласен. Время сейчас – золото”. *Доказано, что обмен такими ходами может продолжаться сколько угодно долго и бесконфликтно.* Это обстоятельство характерно и для дополнительного взаимодействия, в котором транзактные ответы исходят из того же эго-состояния человека, которому был адресован стимул из другого эго-состояния партнера. Например, партнер “А” обращается из позиции Дитя: “У меня ничего не получается в работе. Я, наверное, очень глуп”. Партнер “Б” из позиции Родителя: “Надо просто проявлять больше собранности, организованности, ответственности и дисциплинированности и меньше ныть”.

В перекрещивающемся взаимодействии (рис. 3б) ответ на обращение исходит не из того эго-состояния, которому оно было адресовано. Например, партнер “А” с позиции Взрослого - Взрослому: “Нам желательно бы определить основные цели взаимодействия”. Партнер “Б” из позиции Ребенка: “Слушай, давай не будем командовать”. *Если стимул и ответ в транзакции пересекаются, то общение, как правило, прекращается и возможно развитие взаимоотношений по схеме конфликта.*

В скрытых транзакциях наряду с явными, существуют неявные стимулы и ответы. Например, партнер “А” из позиции Взрослого - Взрослому: “Сколько времени Вам нужно на решение этой задачи?”. Партнер “Б” “явно” из позиции Взрослого - Взрослому: “Если все будет организовано нормально, то три дня”, “неявно” из позиции Родителя - Дитя: “Если ты, наконец, сможешь все организовать, как следует”. Скрытые транзакции потенциально насыщены конфликтным содержанием. Любой повод может довести их до инцидента.

Исходя из теории транзактного анализа, самым бесконфликтным способом делового общения является поддержание транзакций на уровне эго-состояний “Взрослый – Взрослый” или, если это позволяет позиция и стиль общения партнера, на уровне любой другой параллельной и взаимодополняющей транзакции.

6.2. Методы и средства воздействия на партнера по деловому взаимодействию

Воздействие на партнера в процессе общения осуществляется посредством различных способов и приемов:

а) построением целостной схемы общения, обеспечивающей осуществление целенаправленного влияния на партнера:

- продуманным выбором места, времени и состава участников общения;
- рациональным построением пространства взаимодействия;
- созданием благоприятной атмосферы;
- осуществлением ритмичного, свободного от побочных явлений, взаимодействия;

б) применением специальных вербальных и невербальных приемов воздействия на сознание и подсознание делового партнера, путем убеждения, внушения, рефлекторного закрепления реакций, психического заражения и подражания.

В период подготовки к встрече необходимо четко сформулировать ее основные цели. Таких целей должно быть несколько в пределах границ, обозначенных установками “предпочтительный максимум” и “приемлемый минимум”. Не менее важным является получение исчерпывающей информации о потенциальном или реальном деловом партнере и предмете предстоящих переговоров.

Место и время беседы должно соответствовать ее целям и характеру. Ю.Б. Алешина и Л.А. Петровская, Р. Ронин обосновывают ряд требований к организации деловой встречи.

Во-первых, чтобы собеседник слушал внимательно, в местах беседы не должно быть ничего яркого или неожиданного.

Во-вторых, время встречи определяется характером предстоящего разговора. Более заинтересованный во взаимодействии партнер, как правило, ориентируется на условия, которые ему предлагаются.

В-третьих, расположиться лучше за столом. Массивный стол подчеркнет деловой характер беседы, письменный столик придаст ей интимный оттенок. Кроме того, прикрывая часть тела участников, стол помогает им снизить ощущение дискомфорта и беспокойства.

В-четвертых, имея в виду, что коммуникативная дистанция играет важную роль в формировании эмоциональной атмосферы общения, можно отрегулировать ее размерами стола.

Следует исключить присутствие незаинтересованных лиц, и всякого рода отвлечения (телефонные звонки, случайные посетители и др.).

Для создания и поддержания благоприятной психологической атмосферы общения специалисты рекомендуют придерживаться следующих правил и способов действий.

1. Встретить партнера уверенным рукопожатием и взглядом в глаза.
2. Приветствовать партнера по имени и отчеству или по имени. Людей оскорбляют и унижают заявления, о том, что их имени не помнят.
3. Начало разговора построить таким образом, чтобы партнер несколько раз с удовольствием ответил: "Да". "Лучший способ расположить к себе человека, - как подчеркивает Д. Карнеги, - это проявить максимальный интерес и внимание к нему".

4. В процессе беседы реализовать "центрированный на партнере стиль общения". Такой стиль предполагает выдвижение на первый план фигуры, мнений и суждений собеседника по типу: "Вы ставите целью...", "Вы хотите...", и т.д. Чем меньше оценок и критики высказывается в адрес партнера, тем меньше он думает о психологической защите, тем более самокритичным и откровенным он становится. Отзеркаливание поз, жестов, темпа речи партнера, используемых терминов, на уровне подсознания располагает его к свободному и непринужденному диалогу. Этому же способствует словесная поддержка по типу: "Согласен", "Естественно", "Без сомнения", и др.

Необходимо учитывать психологические особенности собеседника. Известно, что одно и тоже замечание, произнесенное спокойным, ровным тоном, способно вызвать: возбуждение у холерика, прилив энергии у сангвиника, потерю настроения у меланхолика, оставить равнодушным флегматика.

В процессе беседы следует постоянно наблюдать за невербальными проявлениями партнера и принимать меры по коррекции его настроения. Негативные изменения в настроении партнера обнаруживаются по изменению тембра и громкости голоса, резкости фраз, асимметричности мимики, закрепощенности поз, поглядывании на часы, сужении зрачков, и др.

5. Информация в сообщении должна располагаться в определенной последовательности. В начале разговора должна излагаться информация, способная сразу же заинтересовать партнера. Факты, глубоко затрагивающие эмоциональную сферу собеседника, способные вызвать неоднозначные реакции или обиду, должны располагаться в середине сообщения. Желая, чтобы собеседник запомнил какой-либо факт, необходимо подавать информацию о нем в начале беседы. Для того, чтобы он выполнил просьбу или требование, следует сообщить о них в конце встречи.

6. Чтобы информация могла проникнуть в сознание и подсознание человека,

ее параметры должны соответствовать психофизиологическим возможностям его воспринимающих систем. Известно, что сознание человека не воспринимает смысл фраз, состоящих более чем из 13 слов, произносимых без паузы дольше 5-6 секунд и проговариваемых со скоростью более 2,5 слов в секунду. Мужчина наиболее внимательно слушает партнера в первые 10-15 секунд контакта, затем начинает размышлять о своей позиции по данному вопросу.

7. Осуществляя деловое взаимодействие, следует помнить, что его результат во многом зависит от умения вовремя остановиться. Нечеткий, невыразительный конец беседы может заметно снизить эффект всей встречи. Специалисты рекомендуют завершать деловую встречу кратким подведением ее итогов. Для этого следует еще раз кратко перечислить пункты, по которым проходило обсуждение, сформулировать достигнутые соглашения, подчеркнуть позитивные результаты и желание продолжить сотрудничество.

К числу специальных методов вербального и невербального воздействия на партнера по общению относятся убеждение, внушение, психическое заражение, подражание, рефлексорное закрепление реакций, позитивное манипулирование, техника задавания вопросов.

Под *убеждением* в психологии понимается метод воздействия на сознание партнера по общению через обращение к его собственному критическому суждению. Чтобы достичь целей убеждения, необходимы тщательный отбор, логическое упорядочение фактов и выводов, правильное структурирование информации. В результате партнер сам должен сформулировать для себя новое видение фактов, событий, явлений. Убеждение оказывает на партнера самое сильное воздействие путем формирования у него внутренних оценочных критериев, новых побудителей поведения. Оно применяется в тех случаях, когда собеседник способен критически мыслить, не заиклен на какой-либо позиции, не имеет устойчивых негативных установок по поводу результата встречи, не находится во власти отрицательных переживаний.

В случае, когда партнер отличается немотивированным упрямством, является носителем сверхценных идей, не готов даже рассуждать о других возможных подходах к решению обсуждаемой проблемы, в качестве средства воздействия на него целесообразно использовать внушение. *Внушение* рассматривается как процесс изменения психической сферы человека на основе воздействия на неосознаваемые или неконтролируемые психологические механизмы. При реализации методов внушения используются такие каналы, по отношению к которым снижены сознательность и критичность при восприятии внушаемого материала, исключены его развернутый логический анализ и оценка. Эффективность внушения зависит от: авторитета, обаяния, воли лица, осуществляющего внушение; от степени внушаемости, эмоционального состояния, установок и целей партнера по общению; от характера отношений (степени доверия, уважения) между общающимися; от структуры сообщения (сочетание логических и эмоциональных элементов, вербальных и невербальных воздействий, расположения информации в структуре сообщения и др.).

Психическое заражение как метод воздействия в деловом общении состоит в распространении на психофизиологическом уровне своего эмоционального состояния на партнера. Как показывает опыт, действенным средством такого заражения является улыбка, бодрый эмоциональный тон, позитивное отношение к собеседнику и др.

Действенным средством психологического воздействия на партнера является *рефлексорное закрепление* психического состояния, отношения, поведения. Рефлексорное закрепление – это процесс формирования условного рефлекса, путем совмещения хорошего настроения партнера с

каким-либо якорем - нейтральным стимулом (цветы, картина, музыка). Воздействие в последующем на якорь вызывает хорошее настроение, самочувствие, отношение.

Специалист в области психологии делового взаимодействия Э.А. Цветков рекомендует осуществлять этот прием следующим образом. Во время общения с деловым партнером можно, например, расположить в помещении красивые цветы, приятные фотографии или картины, создать комфортную психологическую обстановку. Когда настроение партнера будет особенно хорошим, следует ненавязчиво обратить его внимание на эти цветы или картины.

В последующем, когда потребуется изменить его настроение в позитивном направлении, нужно будет незаметно вновь “подсунуть” ему эти предметы, играющие роль своеобразных “якорей” положительных эмоций. Бессознательно он отреагирует и при помощи этого якоря вернется в то позитивное переживание, которое когда-то испытал спонтанно. То есть в данном случае осуществляется воздействие на подсознание партнера и получается его рефлекторный ответ. Ясно, что в процессе делового взаимодействия необходимо постепенно пополнять “копилку” таких якорей.

Эффективным методом влияния на партнера по деловому общению является метод *позитивного манипулирования*, состоящий в управлении его мыслями, установками, отношениями и действиями за счет целенаправленного программирования (структурирования, расположения) сообщаемой ему информации, в интересах эффективного принятия взаимовыгодных деловых решений

Э.А. Цветков предлагает использовать для этого ряд приемов.

Прием *“Переформирование”* применяется в случаях, когда необходимо психологически изменить сложившуюся ситуацию на противоположную. Состоит в изменении критериев и аспектов ее оценки. Например, завершая не совсем удачную деловую встречу, можно сказать так: “К сожалению, по 50% пунктов наши позиции не совпадают”. Эта формула подчеркивает разность позиций сторон, ориентирует на сложное и неприятное будущее для делового взаимодействия. Этот же результат встречи можно резюмировать так: “По 50% пунктов нам удалось достичь взаимопонимания”. Данная формулировка указывает на тенденцию движения к сходимости позиций, вселяет надежду на хорошие перспективы.

Прием *“Выбор без выбора”* заключается во внушении партнеру, что событие X неизбежно, а согласования требует лишь переменная Y. Формула этого воздействия выглядит так: X сейчас (здесь) или после (там) Y? Примеры: “Мы обсудим этот вопрос сейчас или после перерыва?”, “Вы хотите обсудить данную проблему на своей или на моей территории?”.

Прием *“Допущение”* осуществляется по формуле: “Прежде, чем X – Y”. Пример: “Прежде, чем мы подпишем соглашение, давайте поблагодарим судьбу за то, что она дала нам такой шанс!”.

Прием *“Право выбора”* реализуется по формуле: “X – определяю я, Y – Вы”. Пример: “Вы можете выполнить это задание самостоятельно или взять помощников, но я знаю, что Вы выполните его безупречно”.

Техника задавания вопросов состоит в постановке перед партнером по деловому общению таких вопросов, которые вынуждают его уточнять не только содержание сказанного, но и занимаемую позицию.

Специалисты по нейро-лингвистическому программированию Р. Бендлер и Д. Гриндер в ряде своих работ показали, что люди искренне заблуждаются в оценке происходящего или сознательно искажают события используя три основных приема предъявления информации: генерализацию, исключение, искажение.

Генерализация (обобщение) – процесс, посредством которого человек

на основании сведений о ряде сходных предметов или событий представляет всю категорию аналогичных предметов и событий.

Исключение (стирание) процесс, посредством которого человек выборочно обращает внимание на определенные аспекты своего опыта и исключает другие.

Искажение - процесс, позволяющий человеку осуществлять сдвиги в восприятии сенсорных данных.

В таблице 2 показаны конкретные процессы, посредством которых человек сознательно или неосознанно искажает факты и события и вопросы, позволяющие деловому человеку побуждать партнера к уточнению информации.

Техника задавания вопросов

Т а б л и ц а 2

Процессы, искажающие информацию, и их примеры	Вопросы, позволяющие уточнить информацию
1. Исключения по типу: «Я боюсь братья за это дело» «Я Вас не понимаю»	«Чего именно Вы боитесь?» «Чего именно Вы не понимаете?»
2. Неспецифические (неопределенные) глаголы по типу: «Они игнорируют меня» «Подчиненные заставляют меня наказывать их»	«Как именно они это делают?» «Каким образом они заставляют Вас?»
3. Номинализация (отглагольные существительные) по типу: «Я не чувствую с их стороны уважения» «Я ожидаю Вашей поддержки»	«Как бы Вы хотели, чтобы Вас уважали?» «Как бы Вы хотели, чтобы Вас поддержали?»
4. Универсальные квантификаторы по типу: «Я ничего не умею» «Все вокруг меня подозревают» «Всякий на моем месте сделал бы тоже самое»	«Вы совсем ничего не умеете?» «Действительно все?» «Это сделал бы любой человек?»
5. Модальные операторы по типу: «Я не могу этого сделать» «Я обязан думать за всех» «Я должен считаться с чувствами других людей»	«Что Вас останавливает?» «Что случится, если Вы этого не будете делать?» «А иначе случится что?»
6. Нарушение причины и следствия по типу: «Вы нарушаете мои планы»	«Каким образом я это делаю?»
7. «Чтение мыслей» по типу: «Все думают, что я не способен выполнить эту задачу» «Я знаю, что так нам всем будет лучше»	«Каким образом Вы знаете, что все так думают?» «Как именно Вы узнаете, что нам будет лучше?»
8. Потеря субъекта по типу: «Это унижительно просить прощения» «Такие поступки не простительны»	«Для кого унижительно?» «Кто не может простить такие поступки?»

На эмоциональное состояние и самочувствие партнера можно эффективно воздействовать путем систематического демонстрирования жестов открытости и доброжелательности.

Важной характеристикой общения является то, что собеседники попеременно находятся в ролях говорящего и слушающего, поэтому здесь не должно быть пространственных речей, затяжных пауз, одновременно реализуемых сообщений и т.п. У каждого из участников имеется своеобразный лимит времени, который не может нарушаться, так как это сразу же скажется на эмоциональном уровне взаимодействия. Такой временной лимит зависит от многих факторов, в первую очередь от социального статуса партнеров, от их профессиональной подготовленности, степени владения темой разговора, и др.

Надо помнить о том, что человек, чаще всего, начинает думать только тогда, когда заговорит. Поэтому длинное сообщение одного из партнеров можно считать монологом. Вместе с тем, долгое молчание также нарушает процесс взаимодействия.

6.3. Барьеры общения, их выявление и устранение

Эффективность взаимодействия деловых партнеров может снижаться в результате проявления различного рода барьеров.

Барьеры общения представляют собой психофизиологические и личностные особенности партнеров по общению, актуальные проявления психологической защиты, психические состояния, установки и мотивы, паттерны взаимодействия, социальный и эргономический контекст общения, отрицательно влияющие на его эффективность.

И.М. Юсупов описывает такие помехи взаимодействия, как барьеры темперамента, характера, отрицательных эмоций.

Барьер темперамента имеет место в том случае, когда взаимодействующие лица плохо осведомлены об особенностях и закономерностях функционирования нервной системы собеседника. В результате, чисто динамические, импульсивные реакции партнера могут интерпретироваться как осознанные ответы на действия собеседника, как демонстрация отношения лично к нему. Так, для холерика, с его высокой реактивностью и вспыльчивостью, необузданностью в желаниях, внезапную вспышку негодования можно считать скорее нормой, проявляющейся в аналогичных ситуациях всегда, чем реакцией на конкретного человека. Также “с пониманием” следует относиться к повышенной обидчивости меланхолика, к внешне слабо проявляющейся эмоциональности флегматика, нетерпеливости сангвиника.

Бизнесмен должен хорошо разбираться в особенностях проявления темперамента людей, уметь выявлять преобладающий тип темперамента партнера (подчиненного, коллеги) и с учетом этого строить общение с ним. Дело в том, что темперамент *лежит в основе характера* человека, он в значительной степени зависит от генотипа, возраста и *не может быть произвольно изменен* “по приказу”, “по требованию” начальника или делового партнера.

В психологической литературе дается такое описание основных черт темпераментов.

Холерик (от греч. chole – желчь) – человек, обладающий таким типом темперамента, отличается высоким уровнем психической активности, энергичностью действий, резкостью, стремительностью, силой движений, их быстрым темпом, порывистостью. В общении с холериком следует помнить о том, что он склонен к резкой смене настроений, вспыльчив, нетерпелив, подвержен эмоциональным срывам, порой бывает агрессивным. При

отсутствии надлежащего воспитания оказывается неспособным контролировать свои эмоции в сложных жизненных ситуациях.

Сангвиник (от лат. *sanquis* – кровь) – отличается высокой психической активностью, энергичностью, работоспособностью, быстротой и живостью движений, богатством мимики, быстрой речью. Стремится к частой смене впечатлений, легко адаптируется к новой обстановке, общителен. Эмоции – чаще всего положительные – быстро возникают и быстро сменяются. Неудачи переживает сравнительно легко. В деловом общении может также быть поверхностным, неоправданно поспешным, скучающим, отвлекающимся.

Флегматик (от греч. *phlegma* – слизь) характеризуется низким уровнем психической активности, медлительностью, невыразительностью мимики. Трудно переключается на новый вид деятельности и медленно приспосабливается к новой обстановке.

При неблагоприятных условиях делового взаимодействия у флегматика развиваются вялость, бедность эмоций, склонность к выполнению однообразных, привычных действий.

Меланхолик (от греч. *melas* – черный, *chole* – желчь) отличается низким уровнем психической активности, замедленностью движений, сдержанностью моторики и речи, быстрой утомляемостью. Для меланхолика свойственны: высокая эмоциональная чувствительность, глубина и устойчивость эмоций (прежде всего отрицательных) при слабом их выражении.

При неблагоприятных условиях общения у меланхолика могут проявляться повышенная эмоциональная ранимость, замкнутость, отчужденность.

Незнание закономерностей проявления темперамента может сорвать взаимодействие, испортить деловые отношения между людьми.

Барьер характера выражается в сформировавшихся у отдельных людей крайне выраженных поведенческих стереотипах, которые воспринимаются окружающими не как устойчивые качества, а как реакции на их конкретные предложения, действия, как выражение отношения к ним. Такие заостренные, находящиеся на границе нормы, гипертрофированно выраженные, черты названы К. Леонгардом *акцентуациями характера*.

По оценкам И.М. Юсупова, в сложном сочетании положительных и отрицательных качеств акцентуантов, отталкивающими для партнеров являются следующие черты их характера.

Для гипертимного типа акцентуации часто характерны легкомысленность, склонность к аморальным поступкам, раздражительность в кругу близких людей, недостаточно серьезное отношение к обязанностям.

Для акцентуантов дистимического типа свойственны пассивность, замедленность мышления, неповоротливость и др.

Возбудимый тип акцентуации включает такие черты, как раздражительность, неадекватные вспышки гнева и ярости, вплоть до рукоприкладства, жестокость, ослабленный контроль над своими впечатлениями.

У застревающего типа акцентуантов обострены такие черты, как обидчивость, легкая уязвимость, мстительность, честолюбие, ревность, непомерные требования к окружающим, самонадеянность.

Для педантичных акцентуантов в большой мере характерны формализм, “крючкотворство”, жесткое следование определенным алгоритмам поведения, стремление переложить принятие важного решения на других людей.

Люди, относящиеся к *тревожному типу акцентуации*, отличаются повышенным беспокойством, беззащитностью, ранимостью.

Эмотивный тип характеризуется крайней чувствительностью, слезливостью, способностью провоцировать нападки невоспитанных или раздражительных людей.

Демонстративные акцентуанты нередко проявляют эгоизм, необузданность поступков, хвастливость, лживость, отлынивание от работы, “заболевание” в самые трудные и ответственные периоды.

Лабильный тип акцентуации характера отличается чрезмерной впечатлительностью, подверженностью отчаянию и паникерству.

Для экстравертированных акцентуантов характерным является подверженность чужому влиянию, необдуманность поступков, легковерие, стремление к развлечениям, склонность к сплетничанию.

Интровертированный тип отличается упорным отстаиванием своих взглядов, особой точки зрения.

Конечно, приведенные негативные черты характера не проявляются с неизбежностью. Однако деловому человеку следует помнить, что при взаимодействии с акцентуированными личностями возможны описанные выше проявления, и быть готовым к тому, чтобы правильно на них реагировать. Ставить себе целью переделать такого человека в течение одной встречи, и даже за более длительное время, - неразумно. Поэтому более благоразумно позволить ему быть таким, каков есть, проявив в ответ, в одно случае - внимание, в другом - терпение, в третьем - безразличие, в четвертом - твердость и др.

Барьер отрицательной эмоции представляет собой выраженное и устойчивое переживание негативной эмоции, препятствующее точному восприятию и оценке партнера по общению. К. Изард относит к числу эмоций, способных стать барьерами в общении: страдание, гнев, отвращение, брезгливость, презрение, страх, стыд, вину, плохое настроение.

Перечисленные эмоции можно сравнить с очками, в которые встроены кривые зеркала, искажающие действительность, образы людей, процесс общения. Деловому человеку важно помнить, что эти эмоции могут, с одной стороны, овладеть им самим, а, с другой стороны, управлять поведением и отношением партнера по общению.

При обнаружении у себя барьеров отрицательных эмоций необходимо немедленно принять меры для их преодоления. К примеру, можно сделать десять коротких, энергичных вдохов и десять продолжительных плавных выдохов, попеременно напрягать и расслаблять мышцы рук, ног, спины, груди, живота и т.п.

В случае переживания негативных эмоций партнером по общению необходимо руководствоваться следующими правилами.

1. В горе человеку часто хочется побыть в одиночестве, утешения окружающих в этот момент могут вызывать раздражение.

2. С возбужденным, взволнованным, спешащим куда-либо человеком, не имеет смысла говорить о делах.

3. Если поддаться влиянию эмоций собеседника, можно утратить смысл сообщения. Любое эмоциональное возбуждение затрудняет понимание других людей.

4. Если у партнера устойчиво плохое настроение и его не удастся изменить, лучше найти способ перенести встречу.

6.4. Методы общения с партнерами-манипуляторами

Манипуляторами следует считать тех людей, которые стремятся достичь своих целей путем прямого управления мыслями, психическими состояниями, желаниями и поведением окружающих, не учитывая, а иногда и игнорируя, их собственные интересы. Они мошенничают, “ломают комедии”, разыгрывают роли, изображают чувства, видят и слышат лишь то, что хотят видеть и слышать, не доверяют никому, даже себе. Для них жизнь, бизнес – шахматная игра.

Э. Шостром выделил восемь основных типов манипуляторов.

1. “Диктатор” – человек, безусловно, преувеличивающий свою силу, стремящийся, во что бы то ни стало, управлять своими жертвами, приказывать, доминировать, апеллировать к авторитетам.

2. “Тряпка” – человек, который, преувеличивая свою чувствительность, позволяет себе забывать свои обязательства и долги, не слышать собеседника, когда это не выгодно, пассивно молчать, когда требуется принимать ответственное решение, и др.

3. “Калькулятор” – человек, преувеличивающий необходимость все контролировать. Он сам обманывает, старается перехитрить, но стремится жестко контролировать порядочность и действия других.

4. “Прилипала” преувеличивает свою зависимость, прилагает невероятные усилия для того, чтобы стать предметом заботы других, переложить на них свою работу и ответственность.

5. “Хулиган” преувеличивает свои агрессивность, жестокость, недоброжелательность, пытаясь управлять другими с помощью угроз и страха.

6. “Славный парень” преувеличивает свою любовь, заботливость, внимательность к окружающим, подавляя и подчиняя их себе своей ложной добротой.

7. “Судья” преувеличивает свое право на критику. Он никому не доверяет, полон негодования, обвинений, с трудом прощает.

8. “Защитник” чрезмерно подчеркивает свою поддержку и снисходительность к ошибкам и слабостям людей. Он портит и подчиняет себе людей, сочувствуя сверх всякой меры и не позволяя им быть самостоятельными. Защитник часто заботится о других вместо выполнения своих прямых обязанностей.

Деловой человек может сталкиваться с манипуляторами повседневно. Поэтому он должен хорошо знать правила общения с ними. Э. Шостром рекомендует такую стратегию взаимодействия с партнерами манипулятивного типа.

1. Планировать встречу без участия посторонних лиц, так как многие манипуляторы играют для аудитории.

2. Ясно определять предмет общения и строго придерживаться его.

3. Быть предельно корректным, критику партнера обязательно дополнять конструктивными предложениями по оптимизации взаимодействия.

4. Указывать партнеру на манипулятивный характер его конкретных действий.

6.5. Способы эффективного взаимодействия при ведении деловых переговоров, решении групповых задач в конфликтной ситуации

Деловые взаимоотношения протекают в реальной жизни и, как правило, далеки от идиллических. В них имеют место периоды подъема и упадка, согласия и конфликтов. Деловые конфликты – это естественный этап делового взаимодействия. По существу, большее число переговоров и групповых актов выработки решений по жизненно важным вопросам деловых отношений протекают в форме конфликта.

Поэтому коммерсантам, руководителям трудовых коллективов, менеджерам необходимо уметь предупреждать возникновение деструктивных конфликтов, правильно анализировать конфликтную ситуацию, конструктивно разрешать спорные проблемы.

Конфликты подразделяют на внутриличностные, межличностные, межгрупповые, смешанные. В рамках анализа делового общения наибольший

интерес представляют межличностные конфликты.

Межличностный конфликт – это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций во взаимоотношениях индивидов, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.

Межличностные конфликты подразделяют на *конструктивные* (нацеленные на оптимизацию отношений) и *деструктивные* (имеющие целью нарушить взаимодействие).

Причины конфликтов многообразны. К их числу относятся: объективные обстоятельства развития деловых отношений (конкуренция, изменение рынков сбыта, нефинансирование, банкротство предприятий и др.); личностные качества инициаторов (повышенная конфликтность, тревожность, самомнение, агрессивность, недоверие, стремление к справедливости и др.); особенности ситуации (плохое настроение, присутствие “провокаторов”, и др.).

Общая стратегия делового человека должна состоять в том, что деструктивных конфликтов надо всячески избегать, а если не получится, действовать в них, максимально соблюдая правовые и этические нормы. В конструктивных конфликтах следует избирать стратегии, выводящие деловые отношения с партнерами на более высокий качественный уровень.

Стратегии поведения в конфликте – это схемы интеллектуальной оценки, эмоционального реагирования, целеполагания и практических действий в конфликтной ситуации. Выделяются стратегии конкуренции, компромисса, уклонения, приспособления и сотрудничества.

Для того, чтобы выстроить верную стратегию поведения в конфликте, необходимо оценить его структуру. А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов выделяют в структуре конфликта два основных компонента: конфликтную ситуацию и конфликтное взаимодействие. Конфликтная ситуация включает: стороны (участников) конфликта с определенным рангом, притязаниями, объект (предмет) конфликта, социальные условия и образы конфликтной ситуации.

Участниками делового межличностного конфликта, во-первых, могут быть люди одного социального положения (сослуживцы, предприниматели, представители ведущих переговоров сторон, разработчики группового решения, и др.). Такой конфликт классифицируется как *конфликт по горизонтали*. Во-вторых, в качестве сторон конфликта могут выступать начальники и подчиненные. Этот тип конфликта определяется как конфликт *по вертикали*.

Однако практически всегда, в любом деловом конфликте, “за спиной” оппонентов стоят силы, которые либо активными действиями, либо только своим присутствием, оказывают влияние на ход и исход конфликта. Поэтому необходимо учитывать “ранг” оппонента в конфликте. *Рангом оппонента* по конфликту называется степень представленности в его конфликтном поведении интересов и соучастия других людей, социальных групп и структур. Ф.М. Бородкин и Н.М. Коряк предлагают выделять следующие ранги участников конфликта:

- *оппонент первого ранга* – лицо, действующее в конфликте от своего имени и преследующее собственные цели;
- *оппонент второго ранга* – лицо, являющееся представителем задействованной в данном конфликте группы и отстаивающее групповую цель;
- *оппонент третьего ранга* – оппонент действует от имени и в целях взаимодействующих социальных структур.

Вступая в конфликт, деловой человек должен выявить истинных его участников, четко рассчитать силы и принять адекватное решение.

Детальный и непредвзятый анализ *объекта конфликта* (то, из-за чего конфликтуют оппоненты) часто ведет к его прекращению. Оказывается, что это или разные аспекты одного и того же объекта или вообще разные предметы. Важно также абсолютно точно убедиться в том, что противная сторона

действительно *притязает* на конкретный объект.

При анализе конфликта следует обязательно оценить, насколько сложившиеся *социальные условия* благоприятствуют участию бизнесмена в данном конфликте (общественное мнение, настроение, социальные отношения, традиции и др.). Вспомним, что в свое время социальные условия оказывались против Джордано Бруно, Галилео Галилея, Н.И. Вавилова и других в их конфликте с невежеством и “повышали ранг” таких, как Т.Д. Лысенко. Другими словами, нужно оценить, насколько совпадают представления коммерсанта и социума о справедливости, чести, нравственности, истине и др.

Л.А. Петровская указывает на то, что чаще всего не сама реальность, а идеальные картины конфликтной ситуации непосредственно определяют поведение сторон в конфликте. Поэтому важной составляющей структуры конфликта является *образ конфликтной ситуации*, то есть представления каждого участника о самом себе (своих мотивах, целях, ценностях, возможностях и т.д.), о социальных условиях конфликта, о представлениях оппонента о себе, социальных условиях и своем противнике.

Образы конфликта могут быть адекватными или дезориентировать участников относительно состояния и перспектив развития конфликтной ситуации. Деловому человеку важно знать, что с психологической точки зрения самыми эффективными способами предупреждения и разрешения конфликта являются устранение причины спора и изменение образа конфликтной ситуации.

В зависимости от результатов оценки конфликтной ситуации деловой человек должен выбрать ту или иную *стратегию действий в конфликте*. К.У. Томас и Р.Х. Калменн описывают пять возможных стратегий поведения, эффективных в различных условиях конфликтного противодействия для разных людей: конкуренция (соперничество), сотрудничество, компромисс, приспособление, уклонение (игнорирование).

При выраженном соотношении рангов сторон в свою пользу, непримиримой позиции оппонента, отсутствии позитивной перспективы сотрудничества и жизненной важности объекта конфликта может быть эффективной *стратегия соперничества, конкуренции* (давления, открытого противоборства).

При наличии желания сохранить сотрудничество с оппонентом, использовать его возможности в деловом взаимодействии и при возможности разумного разделения объекта конфликта между партнерами, наиболее эффективна стратегия *сотрудничества* (поиск приемлемого для обеих сторон решения).

Стратегия компромисса (временных уступок) эффективна в том случае, когда оппоненты притязают на один объект, но имеют примерно равные ранги, не могут и не хотят выяснять отношения в бескомпромиссной борьбе.

Если конфликт не затрагивает жизненно важных интересов сторон, а партнер обладает более высоким рангом, целесообразнее всего использовать *стратегию уклонения*.

В том случае, когда интересы более высокого порядка требуют исключить конфликтное поведение, а конфликтная ситуация позволяет ее “законсервировать”, наиболее успешной будет *стратегия приспособления*.

Перечисленные стратегии могут применяться во всех видах межличностных конфликтов, при ведении переговоров, при групповой выработке решений. В случае ориентации оппонента, имеющего высокий ранг, исключительно на соперничество, целесообразно обратиться к третьему лицу (“третейскому судье”) с просьбой разрешить спор.

Во всяком случае, прежде чем выбрать ту или иную стратегию поведения, необходимо всесторонне проанализировать настрой, психологические

особенности, ранг оппонента и социальные условия, связанные с конфликтной ситуацией, свои возможности, ранг, готовность идти на инцидент.

7. ЭТИКЕТ И КУЛЬТУРА ПОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

7.1. Сущность и правила делового этикета

Многовековая история бизнеса выстрадала своеобразный закон, гласящий: “В деловых отношениях мелочей не бывает”. Все стороны делового взаимодействия подчиняются гласным и негласным этическим правилам, совокупность которых составляет деловой этикет.

Деловой этикет – это установленный порядок поведения сторон в деловом взаимодействии.

Этикет, отражая нравственную и эстетическую стороны профессионального поведения предпринимателя, выполняет важнейшую функцию – упорядочение и обеспечение высокой эффективности делового взаимодействия. Нравственная сторона содержит моральные нормы: честности, порядочности, уважения, доверия, и др. Эстетическая сторона отражает красоту и изящество форм поведения делового человека.

Соблюдение этикета - это своего рода общение на понятном бизнесменам языке, свидетельство принадлежности к единой когорте людей, доверяющих друг другу и способных нести ответственность по своим обязательствам. По данным экспертов, около 70% сорвавшихся выгодных для российских бизнесменов сделок, не состоялись потому, что наши предприниматели недооценивали этическую сторону взаимодействия. Этический нигилизм бизнесменов является причиной краха многих деловых проектов, крушения человеческих судеб.

Сегодня знание делового этикета и умение следовать его правилам рассматривается не только как элемент профессиональной зрелости и общей культуры делового человека, но и как неперемutable условие его делового успеха.

Н.А. Нартовым выделяется перечень важнейших правил современного делового этикета. К ним относятся: общие этические нормы, правила непосредственного речевого и неречевого общения, правила общения по телефону и правила деловой переписки.

Общими этическими нормами делового общения являются: глубокое уважение личности делового партнера, независимо от ее социального статуса, доверие к нему, честность, порядочность, обязательность в деловых отношениях.

Правила речевого общения определяют словесный язык, принятый в мире деловых отношений. Так, в деловом мире все шире распространяется обращение друг к другу с использованием таких речевых стереотипов, как “господа”, “дамы”, “судары”, “сударыни”. По-прежнему активно используются в этих целях термины “коллеги”, “товарищи”. Слово “господин” и “госпожа” часто употребляется в сочетании с фамилией лица, которому адресовано обращение. Всегда считалось элегантно и этически выдержанным обращение к деловым партнерам по имени и отчеству, а в случае близкого знакомства – по имени.

Деловые отношения предполагают обязательное приветствие партнерами друг друга при встрече. В зависимости от степени их знакомства и эмоциональной близости для приветствия используются следующие формулы: “Здравствуйте!”, “Приветствую Вас!”, “Рад Вас видеть!”, “Привет!”, и др. Эти приветствия, как правило, сочетаются с вопросами вежливости типа: “Как поживаете?”, “Как дела?” и комплиментами типа: “Вы прекрасно выглядите!”,

“Чувствуется, что Вы в прекрасной форме” и др.

Обязательными нормами делового этикета считаются пожелания деловых успехов. Для этого, как правило, применяются фразы: “Удачи Вам!”, “Желаю успеха!”, “Ни пуха, ни пера!” и др.

Для прощания с деловым партнером чаще всего используют слова: “До свидания!”, “Счастливо!”, “До встречи!”, “Салют!” и др.

Правила неречевого общения определяют внешний вид делового человека и некоторые его поведенческие акты в различных обстоятельствах делового взаимодействия. Костюм бизнесмена должен соответствовать статусу деловой встречи, быть свежим, выглаженным, современным, гармонично сочетаться с деталями всего туалета и внешним видом. Галстук или бабочка соответствующих тонов для деловых отношений обязательны. Общим и обязательным требованием является то, что для вечерней встречи костюм должен быть темным.

7.2. Этика поведения при участии в культурно-массовых мероприятиях. Этические нормы переписки и общения по телефону

Современный предприниматель вынужден решать деловые вопросы не только в рабочем кабинете, за столом переговоров, но и в иных местах, например в театре, на концерте, презентации. Приглашение делового партнера в театр может стать частью плана его психологической подготовки к принятию необходимого бизнесмену решения. От того, каким предстанет предприниматель в глазах партнера, в существенной мере будет зависеть успешность последующих деловых переговоров. Здесь этика поведения тесно переплетается с психологией социального восприятия. Эта связь особенно сильна, когда партнеры недостаточно хорошо знакомы друг с другом.

Среди многочисленных этических норм поведения при участии в культурно-массовых мероприятиях деловому человеку необходимо, как минимум, соблюдать следующие:

- не стоит идти на такое мероприятие людям с простудой, насморком, кашлем;
- войдя в помещение, нужно заранее подготовить билеты (пригласительные), чтобы не искать их по карманам и не вступать в пререкания с контролером. Сдав верхнюю одежду в гардероб, приобрести программу спектакля, оглядеть себя в зеркале, заблаговременно занять свои места в зале;
- если места расположены посреди ряда, следует вежливо попросить того, кто сидит с краю: “Разрешите, пожалуйста, пройти”, и пройти лицом к сидящим. При этом, мужчины пропускают проходящих, по крайней мере, женщин, поднимаясь с кресел;
- при любых обстоятельствах не следует занимать чужие, пусть и пустующие места. Хозяева этих мест могут появиться в ходе спектакля и на глазах у зала потребуют освободить их.
- искать в зале знакомых, махать им руками, тянуться через ряды, чтобы пожать руку, считается показателем невоспитанности. Также нетактичным является обсуждение оформления зала и сцены, недостатков и достоинств постановки, игры актеров, подсказывание и подпевание им, еда, зевание, свист, топание ногами и др.;
- если представление не понравилось гостю, покидать его можно только в антракте. Неэтичным считается курение в неустановленных местах, организация громких пиршеств в буфете, выход из зала до окончания представления с целью успеть первым к гардеробу.

Правила общения по телефону, прежде всего, определяют его временные параметры. Считается, что без наличия особой договоренности и крайней необходимости звонить партнеру домой после 22 часов не совсем тактично. Не следует также ожидать ответа партнера после 7-9 телефонных гудков. Если он не ответил за это время, значит на это имеются причины. Лучше перезвонить попозже.

Телефонный разговор должен быть максимально лаконичным, хорошо структурированным, содержательным. Для этого его необходимо тщательно обдумать, а при необходимости, наиболее важные моменты (имена отчества партнера, членов его семьи, фамилии людей, даты, названия мест и населенных пунктов) записать. Считается необходимым во время разговора иметь под рукой авторучку, органайзер, календарь.

Каждую тему разговора, по мнению специалистов, целесообразно завершать вопросами по типу: “Итак, по этому вопросу мы договорились?”, “Могу я считать, что по этому вопросу мы достигли соглашения?”, и т.п.

После делового разговора по телефону его следует тщательно проанализировать.

Правила деловой переписки определяют язык, стиль и форму обращения к деловому партнеру в зависимости от его цели.

Принято выделять следующие виды деловой корреспонденции:

- соглашения, сделки, договоры;
- ответные письма с благодарностью;
- поздравления;
- извинения;
- требования и запросы;
- соболезнования.

Естественно, каждому из перечисленных видов корреспонденции должен быть присущ собственный стиль и язык. Общими требованиями для них являются:

- наличие всех элементов схемы служебного документа (кому, от кого, содержание документа, подпись, дата);
- уважительное обращение, дружеский тон;
- краткость, четкость, точность изложения;
- аккуратность.

Таким образом, деловой этикет – важная сторона морали профессионального поведения делового человека, важнейшее профессиональное качество, обязательное условие эффективности делового взаимодействия.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

- 1. Составьте логическую схему базу знаний по теме юниты.**

2. Оцените свой уровень владения техникой интерпретации мимики и жестов партнера по общению.

Для делового человека крайне важно умение правильно понимать значение выразительных мимических и жестовых проявлений партнера по взаимодействию. От этого зависит точность построения образа собеседника и эффективность всей системы воздействия на него.

Для оценки своих возможностей “чтения” невербальных проявлений человека выполните известный тест “Что говорят Вам мимика и жесты?”.

На каждый вопрос теста выберите один из вариантов ответа и подчеркните его.

1. Вы считаете, что мимика и жесты - это:

а) спонтанное выражение состояния человека в данный конкретный момент; б) дополнение к речи; в) предательское проявление нашего подсознания.

2. Считаете ли Вы, что у женщин язык мимики и жестов более выразителен, чем у мужчин?

а) да; б) нет; в) не знаю.

3. Как Вы здороваетесь с хорошими друзьями?

а) радостно кричите: “Привет!”; б) сердечным рукопожатием; в) вы слегка обнимаете друг друга; г) приветствуете их сдержанным пожатием руки; д) целуете друг друга в щеку.

4. Какая мимика и какие жесты, по Вашему мнению, означают во всем мире одно и то же (дайте три ответа)?

а) когда качают головой; б) когда кивают головой; в) когда морщат нос; г) когда морщат лоб; д) когда подмигивают; е) когда улыбаются.

5. Какая часть тела “выразительнее” всего?

а) ступни; б) ноги; в) кисти рук; г) плечи.

6. Какая часть лица наиболее выразительна, по Вашему мнению?

а) лоб; б) брови; в) глаза; г) нос; д) губы; е) уголки рта.

7. Когда Вы проходите мимо витрины магазина, в которой видно Ваше отражение, на что в себе Вы обращаете внимание в первую очередь?

а) на то, как на Вас сидит одежда; б) на прическу; в) на походку; г) на осанку; д) ни на что.

8. Если кто-то, разговаривая или смеясь, часто прикрывает рот рукой, в Вашем представлении это означает, что:

а) ему есть что скрывать; б) у него некрасивые зубы; в) он чего-то стыдится.

9. На что Вы прежде всего обращаете внимание у вашего собеседника?

а) на глаза; б) на рот; в) на руки; г) на позу.

10. Если Ваш собеседник, разговаривая с Вами, отводит глаза, это для Вас признак:

а) нечестности; б) неуверенности в себе; в) собранности.

11. Можно ли по внешнему виду узнать типичного преступника?

а) да; б) нет; в) не знаю.

12. Мужчина заговаривает с женщиной. Он это делает потому, что: а) первый шаг всегда делают именно мужчины; б) женщина подсознательно дает понять, что хотела бы, чтобы с ней заговорили; в) он достаточно мужественен для того, чтобы рискнуть получить от ворот поворот.

13. У Вас создалось впечатление, что слова человека не соответствуют тем “сигналам”, которые можно уловить из мимики и жестов. Чему Вы больше поверите? а) словам; б) мимике и жестам; в) он вообще вызовет у Вас подозрение.

14. Поп-звезды вроде Мадонны или Принца представляют публике “жесты”, имеющие однозначно эротический характер. Что, по-вашему, за этим кроется? а) просто фиглярство; б) они “заводят” публику; в) это выражение их собственного настроения.

15. Вы смотрите в одиночестве страшную детективную киноленту. Что с

вами происходит?

а) смотрите совершенно спокойно; б) реагируете на события каждой клеточкой своего существа; в) закрываете глаза при особо страшных сценах.

16. Можно ли контролировать свою мимику?

а) да; б) нет; в) только отдельные ее элементы.

17. При интенсивном флирте вы изъясняетесь преимущественно...

а) глазами; б) руками; в) словами.

18. Считаете ли Вы, что большинство Ваших жестов:

а) "посмотрены" у кого-то и заучены; б) передаются из поколения в поколение; в) заложены в нас от природы.

19. Если у человека борода, для Вас это признак...

а) мужественности; б) того, что человек хочет скрыть черты своего лица; в) того, что этот тип слишком ленив, чтобы бриться.

20. Многие люди утверждают, что правая и левая стороны лица у них отличны друг от друга. Вы согласны с этим?

а) да; б) нет; в) только у пожилых людей.

Ключ:

1. а-2, б-4, в-3

2. а-1, б-3, в-0

3. а-4, б-4, в-3, г-1, д-0

4. а-0, б-0, в-1, г-1, д-0

5. а-1, б-2, в-3, г-4

6. а-2, б-1, в-3, г-2, д-3, е-2

7. а-1, б-3, в-3, г-2, д-0

8. а-3, б-1, в-1

9. а-3, б-2, в-2, г-1

10. а-3, б-2, в-1

11. а-0, б-3, в-1

12. а-1, б-4, в-2

13. а-0, б-4, в-3

14. а-4, б-2, в-0

15. а-4, б-0, в-1

16. а-0, б-2, в-1

17. а-3, б-4, в-1

18. а-2, б-4, в-0

19. а-3, б-2, в-1

20. а-4, б-0, в-2

Интерпретация результатов

Подсчитайте общее количество баллов по всем вопросам. По предложенной ниже таблице оцените уровень развитости Ваших перцептивных возможностей.

Общее количество баллов	Уровень развитости перцептивных возможностей
1	2
77-56 баллов	У Вас отличная интуиция, Вы обладаете способностью понимать других людей, у Вас есть наблюдательность и чутье. Но Вы слишком сильно полагаетесь в своих суждениях на эти качества, слова имеют для Вас второстепенное значение. Если Вам улыбнулись, Вы уже готовы поверить, что Вам объясняются в любви. Ваши "приговоры" слишком поспешны, и в этом кроется опасность, можно ошибиться. Сделайте поправку, и у Вас есть шанс научиться прекрасно разбираться в людях
55-34 балла	Вам доставляет определенное удовольствие наблюдать за другими людьми, и Вы неплохо интерпретируете их мимику и жесты. Но Вы еще не в полной мере умеете использовать эту информацию для того, чтобы правильно строить отношения с людьми. Вы склонны скорее буквально воспринимать сказанные Вам слова и руководствоваться ими. Развивайте интуицию, больше полагайтесь на ощущения
33-11 баллов	Язык мимики и жестов Вам непонятен. Вам необыкновенно трудно правильно понимать людей и строить с ними эффективное взаимодействие

В зависимости от полученного результата определите направления самосовершенствования в этой сфере.

3. Оцените Ваши умения излагать свои мысли в общении с деловым партнером.

Важнейшей составляющей коммуникативной компетентности делового человека является умение излагать свои мысли. Для оценки степени развитости данного качества у Вас выполните задания теста “Умение излагать свои мысли” (по В. Маклени).

Назначение: методика предназначена для выявления Вашего умения излагать свое мнение.

Инструкция: прочитайте внимательно 16 вопросов и ответьте на каждый из них утверждением “да” или “нет”.

1. Следите ли Вы за тем, чтобы собеседник правильно Вас понял?
2. Подбираете ли слова, соответствующие уровню собеседника?
3. Обдумываете ли указания, прежде чем их высказать?
4. Отдаете ли распоряжения в достаточно краткой форме?
5. Если собеседник не задает вопросы после Ваших высказываний, считаете ли Вы, что он Вас понял?
6. Ясно ли Вы выражаете свою мысль? Следите ли за тем, чтобы Ваши высказывания были как можно определеннее?
7. Продумываете ли Вы логику своих высказываний?
8. Побуждаете ли своих собеседников задавать Вам вопросы?
9. Предполагаете ли Вы, что знаете мнение окружающих?
10. Стараетесь ли Вы отличить факты от мнений?
11. Противодействуете ли Вы аргументам собеседника?
12. Стараетесь ли Вы, чтобы собеседники во всем соглашались с Вами?
13. Используете ли Вы в своей речи профессиональные термины, не понятные собеседникам?
14. Говорите ли Вы ясно, кратко, вежливо?
15. Следите ли Вы за тем, какое впечатление производят Ваши слова на собеседника?
16. Делаете ли Вы в своей речи паузы для обдумывания своих дальнейших высказываний, а также для того, чтобы собеседники уяснили их суть?

Ключ

Подсчитайте количество “да” при ответе на вопросы 1,4, 6, 7, 8, 10, 14, 15, 16.

Интерпретация результатов

Сравните полученные результаты с табличными данными и оцените свой уровень умения правильно излагать мысли.

Количество баллов	Уровень развития умения излагать мысли
7 баллов и ниже	Умение излагать свои мысли у Вас проявляется в малой степени
от 7 до 10 баллов	над совершенствованием этого умения следует поработать
10 и более баллов	Вам присуще умение излагать свои мысли

4. Оцените свое умение слушать собеседника.

Одним из важнейших компонентов вербальной системы коммуникации и обязательным условием эффективности делового взаимодействия является умение слушать партнера по общению. С помощью теста “Умеете ли Вы слушать” (по В. Маклени) оцените свою готовность к общению по этому показателю.

Назначение: методика предназначена для выявления Вашего умения слушать других людей.

Инструкция: перед Вами 16 вопросов. Ответьте на каждый из них утверждением “да” или “нет”.

1. Ждете ли Вы нетерпеливо, пока другой кончит говорить и даст возможность высказаться Вам?
2. Спешите ли Вы принять решение до того, как поймете проблему разговора?
3. Слушаете ли Вы только то, что Вам нравится?
4. Мешают ли Вам слушать Ваши собственные эмоции?
5. Отвлекаетесь ли Вы, когда говорят другие?
6. Запоминаете ли Вы вместо основных моментов беседы какие-нибудь второстепенные?
7. Мешают ли Вам слушать предубеждения против собеседника: его не слишком благополучная репутация, национальные и расовые отличия, социальное происхождение?
8. Занимаете ли заведомо негативную позицию в отношении партнера или его идей, когда слушаете?
9. Прекращаете ли слушать, когда встречаются трудности в общении: косноязычие собеседника, внешние помехи?
10. Всегда ли Вы слушаете собеседника?
11. Ставите ли себя на место говорящего, чтобы понять, что заставило его говорить это?
12. Принимаете ли в расчет, что Вы и говорящий можете обсуждать не один и тот же вопрос?
13. Допускаете ли Вы, что у Вас и собеседника слова могут иметь разный смысл?
14. Пытаетесь ли выяснить, действительно ли спор вызван различием точек зрения или разной постановкой вопроса?
15. Избегаете ли взгляда собеседника, не смотрите ли в угол или по сторонам, когда слушаете другого?
16. Возникает ли у вас непреодолимое желание прервать собеседника и опередить его мысли?

Ключ

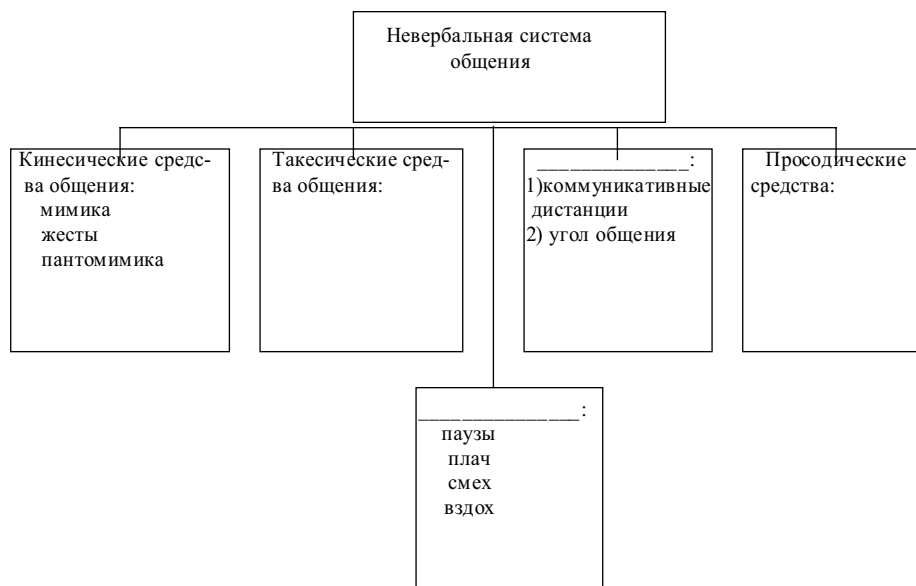
Каждому ответу “нет” присвойте 1 балл. Подсчитайте общее количество баллов.

Интерпретация результатов

Сравните полученный результат с табличными данными и оцените свои умения слушать собеседника.

Количество баллов	Уровень развития умения слушать собеседника
7 баллов и ниже	умение слушать у Вас проявляется в малой степени
от 7 до 10 баллов	Ваше умение слушать партнера по общению требует совершенствования
10 и более баллов	Вы обладаете умением слушать других людей

5. Заполните схему.





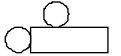

6. Заполните таблицу.

№ п.п.	Назначение коммуникативной зоны	Название зоны	Удаление зоны
1	Общение с близкими, дорогими людьми	Интимная	15-45 см
2	Светское общение с приятелями		
3	Формальное, официальное общение		
4	Общение с аудиториями		

7. Заполните таблицу

Речевая культура человека	Составные элементы
Умелое, свободное использование всех средств и выразительных возможностей языка	1. Лексическая культура – словарный запас, точность, выразительность и доступность используемых слов
	2.
	3.

8. Укажите, какие психологические эффекты вызывает то или иное размещение партнеров в пространстве.

№ п.п.	Размещение партнеров в пространстве	Какой психологический эффект порождает
1		Усиление соперничества
2		
3		
4		

9. Определите тип темперамента по его описанию.

Характеристика черт темперамента	Вид темперамента
Человек, обладающий таким типом темперамента, отличается высоким уровнем психической активности, энергичностью действий, резкостью, стремительностью, силой движений, их быстрым темпом, порывистостью, склонен к резкой смене настроений, вспыльчив, нетерпелив, подвержен эмоциональным срывам, агрессивным реакциям.	
Человек, обладающий этим типом темперамента, отличается высокой психической активностью, энергичностью, работоспособностью, быстротой и живостью движений, богатством мимики, быстрой речью. Стремится к частой смене впечатлений, легко адаптируется к новой обстановке, общителен. Эмоции – чаще всего положительные – быстро возникают и быстро сменяются. Неудачи переживает сравнительно легко.	
Человек, обладающий таким темпераментом, характеризуется низким уровнем психической активности, медлительностью, невыразительностью мимики. Трудно переключается на новый вид деятельности и медленно приспосабливается к новой обстановке.	
Человек, обладающий таким темпераментом отличается низким уровнем психической активности, замедленностью движений, сдержанностью моторики и речи, быстрой утомляемостью. Для него свойственны: высокая эмоциональная чувствительность, глубина и устойчивость эмоций (прежде всего отрицательных) при слабом их выражении.	Меланхолик

10. Укажите, какие негативные черты проявляются у людей с различным темпераментом при неблагоприятном развитии делового взаимодействия.

Вид темперамента	Негативные черты, проявляющиеся при неблагоприятно складывающемся общении
Холерик	Неспособность контролировать свои эмоции, нетерпеливость, агрессивность
Сангвиник	
Меланхолик	
Флегматик	

ПСИХОЛОГИЯ И ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

ЮНИТА 1

Редактор Н.В. Друх
Оператор компьютерной верстки Е.М. Кузнецова

Изд. лиц. ЛР № 071765 от 07.12.1998	Сдано в печать
НОУ "Современный Гуманитарный Институт"	
Тираж	Заказ

Современный Гуманитарный Университет