

# Денис Александрович Шевчук

## Деловое общение

*Текст предоставлен лигагентом*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=179219](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=179219)*  
*Деловое общение: ; 2007*  
*ISBN*

### **Аннотация**

Изложение принципов делового общения базируется на объединении научной и практической проблематики таких дисциплин, как лингвистика, риторика, психология, этика, логика, менеджмент.

Учит преодолевать барьеры в общении, искусно вести деловой разговор, переговоры, совещания, убеждать, не позволять собеседнику манипулировать собой, успешно выступать перед аудиторией.

Адресовано студентам экономических специальностей, а также всем, чья профессиональная деятельность осуществляется в сфере коммуникации: менеджерам, маркетологам, специалистам в области рекламного дела и PR, бизнесменам. Может быть использовано как для аудиторных занятий, так и для самостоятельной работы.

## Содержание

Тема 1. Вербальные средства коммуникации	4
Тема 2. Слушание в деловой коммуникации	11
Тема 3. Невербальная коммуникация	15
Занятие 1. Невербальные средства коммуникации	15
Занятие 2. Организация пространственной среды	33
Тема 4. Сознательное/бессознательное и ложь в речевой коммуникации	48
Тема 5. Манипуляции в общении	51
Тема 6. Гендерный аспект коммуникативного поведения	57
Конец ознакомительного фрагмента.	62

# Денис Александрович Шевчук

## Деловое общение

### Тема 1. Вербальные средства коммуникации

*Менеджер – наемный управленец, начальник!  
Если у вас нет ни одного подчиненного – вы не менеджер, а  
максимум специалист!*  
**Денис Шевчук**

*Заберите у меня все, чем я обладаю. Но оставьте мне мою речь.  
И скоро я обрету все, что имел.*  
**Даниэл Уэбстер**

Общение является основной составляющей труда таких специалистов, как менеджеры, юристы, психологи, бизнесмены, рекламисты и т. п. Поэтому владение общением, средствами вербальной и невербальной коммуникации необходимо для каждого делового человека.

К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Специалистами по общению подсчитано, что современный деловой человек за день произносит примерно 30 тыс. слов, или более 3 тысяч слов в час. Его величество Общение правит людьми, их жизнью, их развитием, их поведением, их познанием мира и самих себя как части этого мира. И всякая попытка осмыслить коммуникацию между людьми, понять, что ей мешает и что способствует, важна и оправдана, так как общение – это столп, стержень, основа существования человека.

В зависимости от намерений коммуникантов (что-то сообщить, узнать, выразить оценку, отношение, побудить к чему-либо, договориться и т. д.) возникают разнообразные речевые тексты. В любом тексте (письменном или устном) реализуется система языка.

Итак, **язык** – это система знаков и способов их соединения, которая служит орудием выражения мыслей, чувств и волеизъявлений людей и является важнейшим средством человеческого общения.

А еще **язык** – это зеркало культуры, в нем отражается не только реальный мир, окружающий человека, не только реальные условия его жизни, но и общественное самосознание народа, его менталитет, национальный характер, образ жизни, традиции, обычаи, мораль, система ценностей.

**Язык** – это и передатчик, носитель культуры, он передает сокровища национальной культуры, хранящейся в нем, из поколения в поколение. Овладевая родным языком, дети усваивают вместе с ним и обобщенный культурный опыт предшествующих поколений.

**Язык** – это и орудие, инструмент культуры. Он формирует личность человека, носителя языка, через навязанные ему языком и заложенные в языке видение мира, менталитет, отношение к людям...

Таким образом, язык используется в самых разных *функциях*. Сколько их? Лучше других ответил на этот вопрос американский лингвист Э. Сепир: «Трудно с точностью установить функции языка, так как он настолько глубоко коренится во всем человеческом поведении, что остается очень немногое в функциональной стороне нашей сознательной деятельности, где язык не принимал бы участия». Назовем основные:

*Коммуникативная.* Язык выступает в роли основного средства общения. Благодаря наличию у языка такой функции люди имеют возможность полноценного общения с себе подобными.

*Познавательная.* Язык как выражение деятельности сознания. Основную часть информации о мире мы получаем через язык.

*Аккумулятивная.* Язык как средство накопления и хранения знаний. Приобретенные опыт и знания человек старается удержать, чтобы использовать их в будущем. В повседневной жизни нас выручают конспекты, дневники, записные книжки. А «записными книжками» всего человечества являются разного рода памятники письменности и многовековая художественная литература, которая была бы невозможна без существования письменного языка.

*Конструктивная.* Язык как средство формирования мыслей. При помощи языка мысль «материализуется», приобретает звуковую форму. Выраженная словесно, мысль становится отчетливой, ясной для самого говорящего.

*Эмоциональная.* Язык как одно из средств выражения чувств и эмоций. Эта функция реализуется в речи только тогда, когда прямо выражается эмоциональное отношение человека к тому, о чем он говорит. Большую роль при этом играет интонация.

*Контактоустанавливающая.* Язык как средство установления контакта между людьми. Иногда общение как бы бесцельно, информативность его нулевая, лишь готовится почва для дальнейшего плодотворного, доверительного общения.

*Этническая.* Язык как средство объединения народа.

## Типы приема и передачи информации

Человек использует естественный язык с двумя целями: не только передать информацию, но еще и понять мир. Но оказывается, что прием и передача информации могут быть осуществлены, кроме естественного языка, как минимум еще двумя способами, соответствующими двум интеллектуальным возможностям человека: образному мышлению и сенсорике.

**Образное мышление** – это восприятие мира в виде картинки. Художественное полотно или скульптура – это тоже текст, несущий немалую смысловую нагрузку. Мышление зрительными образами знакомо каждому человеку, например, когда он вспоминает эпизод из своей жизни, не расчлененный словесно, а зафиксированный сознанием в виде фотографии.

Под **сенсорикой** понимается биоэнергетический способ обмена информацией, при котором человек ничего не говорит и ничего не демонстрирует, но при этом передает информацию, и она воспринимается теми, к кому она направлена.

Таким образом, при глубоком анализе становится очевидным, что от природы люди наделены 3 разными формами мышления: естественным языком, образным и сенсорным мышлением.

Как работает естественный язык в своей речевой функции, мы наблюдаем постоянно: текст → слова → слово → значение.

Как функционирует образное мышление? Восприятие мира осуществляется не расчлененно, а единой картинкой. Живописное полотно нельзя расчленить на элементы (как текст), оно воспринимается целиком. Человек получает больше информации, переходя от правой к левой части картины. Значит, по сравнению с естественным языком это принципиально иная форма восприятия. Люди с развитым образным мышлением воспринимают мир иначе, чем люди с преобладанием мыслительной языковой функции.

Перейдем теперь к сенсорному мышлению. Основу этого феномена (то есть передачи информации без помощи известных науке анализаторов) следует искать, видимо, на самом глубоком «клеточном» уровне.

Оказывается, что лишенная зачатков нервной системы и каких-либо рецепторов клетка способна демонстрировать ясновидение – «клеточную телепатию».

Рассмотренные три способа приема и передачи информации находятся в неодинаковом взаимодействии друг с другом.

Естественный язык реализуется посредством речевого аппарата и слухового анализатора. Образное мышление в основном связано со зрительным анализатором, но, кроме того, в канале передаче информации задействованы руки, которые лепят и рисуют. При биосенсорном воздействии анализатором, видимо, является все человеческое тело.

Приоритет неодинаковых типов мышления у разных людей имеет огромное значение для практики общения. Когда вы входите в речевую коммуникацию с другим человеком (частную, деловую, официальную) следует не только провести всесторонний анализ его личности, но и составить представление о том, какой тип мышления в нем преобладает и подстроиться к нему (Шевчук Д. А. Деловое общение: Учебное пособие. – Ростов-на-дону: Феникс, 2006).

## **Язык – речь – речевая деятельность**

Под *речевой деятельностью* понимается ситуация, когда для общения с другими людьми человек использует язык.

Существует несколько видов *речевой деятельности*:

*говорение* – использование языка для того, чтобы что-то сообщить;

*слушание* – восприятие содержания звучащей речи;

*письмо* – фиксация содержания речи на бумаге;

*чтение* – восприятие зафиксированной на бумаге информации.

С точки зрения *формы существования языка* общение делится на *устное* и *письменное*, а с точки зрения *количества участников* – на *межличностное* и *массовое*.

Любой национальный язык неоднороден, он существует в разных формах. С точки зрения социального и культурного статуса различаются литературные и нелитературные формы языка.

*Литературная форма языка*, иначе – *литературный язык*, понимается говорящими как образцовая. Основной признак литературного языка – наличие устойчивых норм.

Литературный язык имеет 2 формы: устную и письменную. Первая – звучащая речь, а вторая – графически оформленная. Устная форма изначальна. К *нелитературным* формам языка относятся территориальные и социальные диалекты, просторечие.

## **Стили русского литературного языка**

Функциональные стили – это разновидности языка, определяемые сферами деятельности человека и имеющие свои нормы отбора и сочетания языковых средств.

Каждый стиль отличается от других следующими признаками:

– сферой использования;

– целью общения;

– формами, в которых он существует;

– набором языковых средств.

Современный русский литературный язык представляет собой систему стилей:

- научный;
- официально-деловой;
- публицистический.

*Научный стиль.* Главные функции – информативная и воздействующая. Ведущий признак терминологичность словарного состава. Стиль делится на собственно-научный, научно-учебный, научно-популярный подстили.

Черты научного стиля:

- отвлеченность,
- обобщенность,
- подчеркнутая логичность и связность выражения.

*Официально-деловой стиль.* Официально-деловой стиль называют языком законов. Главные функции – повелевающая и информативная. Черты официально-делового стиля:

- точность;
- предписывающий характер;
- обезличенность;
- стандартность;
- тенденция к стереотипу.

*Публицистический стиль.* Основные функции – информативная, воздействующая. Сочетает в себе экспрессию и стандарт. Публицистический стиль – информация для широкого круга. Может быть в устной и письменной форме. Черты публицистического стиля:

- экспрессивность, эмоциональность,
- наличие гибкого стандарта.

*Разговорная речь.* В ней оформляются обычно диалоги и монологи на бытовые темы. Выделять ее как разговорный стиль представляется не совсем верным.

*Язык художественной литературы.* Вся организация языковых средств в художественной литературе подчинена не просто передаче содержания, а передаче художественными средствами. Главная функция языка художественной литературы – эстетическая (или поэтическая). С этой целью в языке художественной литературы могут использоваться не только функциональные разновидности литературного языка, но и нелитературные формы национального языка: диалекты, просторечие, жаргонизмы.

## Вопросы для самоконтроля

1. Каковы функции языка в общении?
2. Чем отличается официально-деловой стиль речи?
3. Чем отличается научный стиль речи?
4. Чем отличается публицистический стиль речи?
5. Чем отличается разговорная речь?
6. Вспомните типы приема и передачи информации.

### Задание 1

Наугад выберите по паре слов из каждой колонки и используйте их как «затравку» для создания рассказа. На бумаге или в голове разработайте сценарий.

Фнаско	Статуя	Спираль
Океан	Ноготь	Финиш
Путешествие	Мостовая	Кнопка
Бумажник	Пальто	Вор
Дыня	Фанера	Суфле
Сон	Харизма	Ковбой
Мотоцикл	Армия	Коробка
Собака	Нос	Палка
Преступление	Хоккей	Плод

### Задание 2

Изучите приведенные ниже сравнения и объясните, почему они правомочны.

- *Творчество подобно приготовлению торта.*
- *Творчество подобно падению в грязь.*
- *Творчество подобно любви.*
- *Творчество подобно починке протекающего крана.*
- *Творчество подобно заточке топора.*

### Задание 3

Сравнения и метафоры объединяют вещи между собой, устанавливают их похожесть. Сравнения распознаются более легко, потому что содержат ключевые слова «как» или «подобно».

Заполните пробелы в сравнениях и метафорах:

1. Вода для корабля то же, что \_\_\_\_\_ для бизнеса.
2. Цветок вызывает радость так же, как \_\_\_\_\_ гнев.
3. Кран для \_\_\_\_\_ то же, что \_\_\_\_\_ для свободы.
4. Мой дом – это \_\_\_\_\_.
5. Моя работа – это \_\_\_\_\_.
6. Беспокойство – это \_\_\_\_\_.
7. Правда – это \_\_\_\_\_.
8. Власть – это \_\_\_\_\_.
9. Успех – это \_\_\_\_\_.
10. Счастье – это \_\_\_\_\_.
11. Любовь – это \_\_\_\_\_.
12. Идеалы – это \_\_\_\_\_.
13. Размышление – это \_\_\_\_\_.
14. Жизнь – это \_\_\_\_\_.

### Задание 4

Вообразите смешение различных видов восприятия. Например, попробуйте представить себе способность ощущать вкус звуков, слышать цвета, обонять ощущения.

- *Чем пахнет слово «участвовать»?*
- *Каково на ощупь число «семь»?*
- *Какой вкус у голубого цвета?*

- Как выглядит идея свободы?
- Какая форма у вторника?
- Каков вкус радости?

### **Задание 5**

Все участники плывут на корабле. Корабль плывет вдоль берегов, островов, гор, лесов; то наступает день, то приходит ночь, то налетает шторм. Каждый участник по очереди сообщает, куда плывет корабль, что видно вокруг, что происходит на борту и т. д.

Каждый участник должен произнести не менее 3–5 фраз. Так продолжается до тех пор, пока все не выскажутся, потом руководитель сообщает, что кораблик поворачивается, и участники должны повторить весь путь до порта отправления, но в обратном порядке.

### **Задание 6**

Переведите в формы делового общения переговоры между Попом и Балдой, героями одноименной сказки А. С. Пушкина. Используйте язык бизнеса: совмещение профессий, система оплаты труда, работодатель, работник, претендент на должность, договор, контракт, условия работы, компромисс, консенсус, виды и содержание деятельности и пр.

#### ***Эпизод первый: заключение трудового соглашения.***

*«Нужен мне работник:*

*Повар, конюх, плотник.*

*А где мне найти такого*

*Служителя не слишком дорогого?»*

*Балда говорит: «Буду служить тебе славно,*

*Усердно и очень исправно,*

*В год за три щелка тебе по лбу,*

*Есть же мне давай вареную полбу».*

*Призадумался поп,*

*Стал себе почесывать лоб.*

*Щелк щелку ведь рознь.*

*Да понадеялся он на русский авось.*

*Поп говорит Балде: «Ладно.*

*Не будет нам обоим накладно...»*

#### ***Эпизод второй: отношение работника к своим обязанностям.***

· Все ли условия соглашения выполняются?

· Как выполнил Балда свои обязанности?

#### ***Эпизод третий: оплата труда, оговоренная соглашением.***

Справедливость каких правил делового сотрудничества подтверждают заключительные слова Балды: «Не гонялся бы ты, поп, за дешевизною».

В заключение подготовьте аналитическую информацию: какие правила составления трудового соглашения были нарушены партнерами в ситуации «Прием на работу».

### **Задание 7**

Расскажите об одном и том же событии, используя различные стили речи.

### **Задание 8**

Придумайте фразы со словами: *терпение, терпеливость, терпимость, толерантность*.

### **Задание 9**

Продолжите фразы:

- Стало ясно, что трудности с каждым годом будут \_\_\_\_\_.
- Мы надеемся, что к концу года уровень производства начнет \_\_\_\_\_.
- Моя тревога \_\_\_\_\_ с каждым днем.
- Площадь засоленных почв \_\_\_\_\_ с каждым годом.  
(*возрастать, увеличиваться, повышаться, усиливаться*)

### **Задание 10**

Подберите синонимы к слову *сказал*.

### **Задание 11**

Выразите мысль без канцеляризмов: *Следует приложить все усилия для устранения негативных последствий этого явления*.

### **Задание 12**

«Переведите» наукообразные фразы:

- *Для создания положительного настроения можно рекомендовать такое известное средство, как улыбка.*
- Приступать к созданию ребенка можно только в хорошем настроении, осознавая всю полноту ответственности за это дело (из книги о самовоспитании).

## Тема 2. Слушание в деловой коммуникации

*Талантом собеседника отличается не тот, кто охотно говорит сам, а тот, с кем охотно говорят другие.*  
*Лабрюйер*

Практика делового взаимодействия показывает, что умение целенаправленно, активно слушать других имеет большое значение для взаимопонимания. Умение слушать – это необходимое условие правильного понимания позиции партнера, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешной деловой коммуникации.

**Умение слушать** – это:

- восприятие информации от говорящих, при котором слушающий воздерживается от выражения своих эмоций;
- поощряющее отношение к говорящему, «подталкивающее» его продолжать акт общения;
- незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на шаг вперед».

Слушание – процесс активный. Специальные исследования показали, что современные администраторы ежедневно тратят 40 % служебного времени на слушание, а эффективность слушания (точность восприятия информации, процедурная культура, эффект понимания и др.), как правило, у большинства не очень высока – около 25 %.

Умение слушать как метод восприятия информации используется в деловом общении намного чаще, чем умения читать и писать вместе взятые:

слушание – 40 % рабочего времени, говорение – 35 %, чтение – 16 %, письмо – 9 %.

Стиль слушания человека зависит от многих факторов: от личности, характера, интересов, пола, возраста, статуса участников общения, от конкретной ситуации.

**Трудности эффективного слушания:** отключение внимания, высокая скорость умственной деятельности, антипатия к чужим мыслям, избирательность внимания, потребность реплики.

Существуют внутренние и внешние помехи слушанию. К внутренним помехам слушания относится привычка «размышлять о чем-то еще». Внешних помех гораздо больше:

- собеседник говорит недостаточно громко или шепотом ;
- отвлекающая манера собеседника, его манеры;
- помехи (шум транспорта, ремонт, заглядывание посторонних в кабинет, др.);
- слишком высокая или слишком низкая температура в помещении;
- плохая акустика;
- окружающая обстановка или пейзаж;
- поглядывание на часы;
- телефонные звонки;
- акцент говорящего, монотонность, слишком быстрый или слишком медленный темп речи;
- ограниченность во времени, ощущение, что регламент исчерпан;
- чрезмерная загруженность на работе;
- плохая погода;
- цвет стен в помещении (красный – раздражает темно-серый – угнетает, желтый – расслабляет);
- неприятные запахи в помещении;
- привычка держать в руках посторонние предметы;

- непоседливость, суетливость слушателя, а также привычка жевать резинку, постукивать ручкой, рисовать).

## Виды слушания

Американский исследователь общения Келли выделяет четыре вида слушания.

**Направленное, критическое слушание.** Участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения (зачастую делая это превентивно, то есть приходя с установкой на критическое восприятие информации), а потом делает попытку его понимания. Такое слушание бывает уместно там, где обсуждаются решения, проекты, идеи, точки зрения т. д. Там же, где обсуждается новая информация, сообщаются новые знания, критическое слушание малоперспективно. Установка на отторжение информации не позволяет прислушиваться к ней, требует акцентирования внимания только на том, что подтверждает нежелательность слушания. В результате все ценное как бы проходит мимо, интерес к информации отсутствует, человек просто теряет время и остается неудовлетворенным.

**Эмпатическое слушание.** При эмпатическом слушании участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов. Такое слушание бывает эффективным, если говорящий вызывает у слушающего положительные эмоции, и неэффективным, если говорящий вызывает своими словами отрицательные эмоции.

**Нерефлексивное слушание.** Этот вид слушания предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Такое слушание целесообразно в следующих ситуациях:

- партнер горит желанием выразить свою точку зрения, отношение с чем-нибудь;
- партнер хочет обсудить наболевшие вопросы, он испытывает отрицательные эмоции;
- партнеру трудно выразить словами то, что его волнует;
- партнер застенчив, неуверен в себе.

**Активное рефлексивное слушание.** При таком слушании с говорящим устанавливается обратная связь. Обратная связь с процессе слушания может осуществляться различными способами:

- расспрашивание (прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов);
- перефразирование, или вербализация (перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами. Слушающий перефразирует мысль говорящего, то есть возвращает ему суть сообщения, чтобы он смог оценить, правильно ли его поняли);
- отражение чувств (при отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний);
- резюмирование (тем самым партнер дает понять говорящему, что его основные мысли поняты и восприняты).

## Рекомендации идеальному слушателю

- Не прерывайте и не перебивайте собеседника (*дайте человеку закончить свою мысль. К тому же тишина стимулирует людей продолжать говорить. Выслушивайте клиента, и он будет стараться заполнить тишину, продолжая отвечать на заданный вами вопрос*).

- Не смотрите на часы (*если вам очень надо посмотреть на часы, сделайте это незаметно. В противном случае клиент интерпретирует этот жест как отсутствие интереса к нему и как желание поскорее от него избавиться*).

- Не заканчивайте предложение за собеседника (*прервав человека словами «Это я уже слышал», вы отбиваете у него всякое желание продолжать общаться с вами*).
- Задав вопрос, дождитесь ответа (*очень многие задают вопрос и сами же на него отвечают, говоря при этом, что это происходит из-за возникающей паузы. Но пауза – это хорошо, значит, клиент обдумывает ваш вопрос, он ведь не должен выдавать ответ моментально. Пауза нервнрует, но если вы задали вопрос, то дождитесь ответа*).
- Примите соответствующую позу (*не разваливайтесь на стуле, говоря тем самым клиенту: «Ну рассказывай, я тебя слушаю»*. Сидите прямо, наклонитесь слегка вперед. Наклон вперед свидетельствует о заинтересованности человека).
- Не ведите переговоры, если вы себя плохо чувствуете.  
Покажите собеседнику, что вы его слушаете:
- Поддерживайте визуальный контакт (*даже если вы внимательно слушаете собеседника, а при этом смотрит куда угодно, он сделает единственный вывод – вам неинтересно и вы его не слушаете*).
- Повернитесь к собеседнику лицом (*беседовать с клиентом, повернувшись к нему боком или спиной, а лицом к компьютеру или к чему угодно, просто некрасиво. Беседуя с клиентом, развернитесь корпусом к нему, одного поворота головы недостаточно*).
- Кивайте (*это очень эффективный способ показать собеседнику, что вы его слушаете и понимаете. Соглашаясь или понимая, о чем говорит наш собеседник, мы киваем произвольно. Но, кивая слишком часто, вы сообщаете собеседнику, что ваше терпение закончилось и ему пора закругляться*).
- Установите вербальную обратную связь (*«Да, конечно, это интересно...» и т. д. – все это вербальная реакция, подтверждающая, что мы слушаем нашего собеседника. Всем нам необходимо подтверждение того, что нас слушают*).
- Задавайте уточняющие вопросы (*если вам что-то неясно или вы не уверены, что правильно поняли клиента, не стесняйтесь – задавайте уточняющие вопросы. Вы произведете впечатление человека, старающегося не упустить важные моменты беседы. Существует множество уточняющих вопросов: «Вы имеете в виду, что...», «Правильно ли я вас понял...», «Поясните, пожалуйста...», «Вы хотите сказать...», др.*).
- Не поддавайтесь соблазну опровергать новую для вас информацию (*люди предпочитают спорить. Если вы услышали от собеседника что-то не соответствующее вашим убеждениям или отличное от ваших представлений, не накидывайтесь на него и не обороняйтесь, отстаивая свою точку зрения. Лучше просто спросите: «Откуда у вас такие сведения?», «Почему вы так считаете?», «Чем объясняется ваша позиция?»*).
- Избегайте синдрома: «А у меня» (*клиент может рассказывать о чем угодно, не надо пытаться произвести на него впечатление своим «еще более крутым» личным опытом, выхватывая у него инициативу. Похвастаться собой вы всегда успеете, а вот клиент, после того как его перебили, может вообще замолчать и закрыться. Вам это надо?*).
- Делайте себе пометки (*это имеет следующие преимущества: вы подавляете в себе импульс прервать говорящего; вы на бумаге можете отреагировать на возможную начинающуюся злость с вашей стороны и успокоиться для вашего ответа в дальнейшем; уже при слушании вы сможете отделить важное от второстепенного; вы можете быть уверены в том, что действительно детально вошли во все существенные проблемы, когда придет ваша очередь говорить; ваш партнер по переговорам видит, что к нему серьезно относятся, если вы считаете нужным делать для себя заметки во время выступления*).

## Вопросы для самоконтроля

1. Что, на ваш взгляд, означает «умение слушать»?

2. Что дает людям умение слушать?
3. Каковы трудности эффективного слушания?
4. Какие ошибки допускают те, кто слушают?
5. Перечислите «вредные привычки» слушания.
6. Как преодолеть крайности мужского и женского стилей слушания?
7. Каковы внешние помехи слушания?
8. В чем особенности направленного, критического слушания?
9. Какова специфика эмпатического слушания?
10. В чем особенность нерелексивного слушания?
11. Зачем нужна положительная установка по отношению к неприятному собеседнику?
12. «Обратная связь». Каковы ее виды и способы осуществления?

### **Задание 1**

Сотрудник взволнованно рассказывает о конфликтной ситуации, которая представляет для вас интерес. Как его нужно слушать?

### **Задание 2**

Обратите внимание на манеру слушать своих друзей и партнеров. Умеют ли они слушать? Придерживаются ли установок эффективного слушания те собеседники, с которыми приятно разговаривать?

### **Задание 3**

Проанализируйте, какой стиль слушания – мужской или женский – вам ближе, нет ли привычек, мешающих собеседнику и обнаруживающих ваше неумение слушать?

### **Задание 4**

Проведите небольшие эксперименты с близкими друзьями. Попробуйте во время разговора сделать непроницаемое лицо и никак не реагировать на слова собеседника. В другом разговоре попробуйте усердно кивать и преувеличенно отражать эмоции партнера. В третьем – примите ту же позу, что и собеседник, а когда он разговорится, резко измените ее. Внимательно следите за состоянием рассказчиков во всех экспериментах. Результат обсудите с ними.

Последний эксперимент позволяет прийти к выводу: подражание позе и жестам партнера создает комфортную обстановку разговора, помогает собеседнику раскрыться, неподражание действует наоборот.

### **Задание 5**

Потренируйтесь в различных типах слушания в разных ситуациях общения.

### **Задание 6**

Постарайтесь использовать как можно больше приемов активного слушания в деловом разговоре.

## Тема 3. Невербальная коммуникация

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

### Занятие 1. Невербальные средства коммуникации

В коммуникации человек использует пять разных знаковых систем:

- слова,
- интонация,
- тембр голоса,
- жесты, пластика,
- энергетический импульс.

Первые три традиционно относятся к компетенции лингвистики, четвертая – к невербальной коммуникации, пятая – к экстрасенсорике.

В межличностном общении невербальная коммуникация передает 65 % всей информации. При выражении отношения телодвижения передают 55 % информации, голос – 38 %, а слова – всего 7 %.

Почему?

- часто употребляются неосознанно;
- воспринимаются непосредственно и поэтому сильнее воздействуют;
- передают тончайшие оттенки отношения, оценки, эмоций;
- могут передавать информацию, которую трудно или неудобно выразить словом.

На основании намеренности-ненамеренности различают три типа **невербальных средств**:

- поведенческие знаки (дрожь и т. д.);
- ненамеренные знаки, или самоадапторы (тереть переносицу, поправлять волосы и т. д.);
- собственно коммуникативные знаки.

Язык – это знаковая система сознательного, она реализует в речи то, что вы осознанно собираетесь в ней реализовать. А знаковая система НВК – семиотика бессознательного, она реализует те мотивы, которые находятся в бессознательном. Очень часто знаковая система НВК противоречит реальной речи.

Если человек чувствует нечто, он передает это специальными знаками, что очевидно. Интересно другое: если насильно лишить человека возможности эти знаки демонстрировать, у него в связи с их отсутствием меняется само психологическое состояние. Например, если человек жестами демонстрирует негативное отношение к вам, лишите его физической возможности демонстрировать это отношение, и, возможно, ваша ситуация улучшится.

В деловом взаимодействии при интерпретации мимики особое внимание следует обращать на согласованность. Пока мимика согласуется со словесными высказываниями, мы обычно не воспринимаем ее отдельно.

### Жестикуляция в деловом разговоре

Выделяют следующие группы жестов, которые предоставляют деловым партнерам самую разнообразную информацию.

<p><b>Жесты уверенности</b></p>	<p>кисти рук соединены кончиками пальцев, ладони не соприкасаются;                  кисти рук сцеплены сзади, подбородок высоко поднят;                  во время передачи информации локти не прижаты к туловищу;                  руки в карманах, большие пальцы снаружи;                  одна рука обхватывает другую в области ладони</p>
<p><b>Жесты неуверенности, раздражения</b></p>	<p>прижатые вплотную к бокам локти;                  ёрзание в кресле;                  одной рукой человек поправляет пуговицу или запонку на рукаве другой, браслет часов или манжет;                  человек двумя руками держит букет цветов, чашку с чаем, сумочку (женщины);                  потирание уха</p>
<p><b>Жесты, выражающие агрессивность</b></p>	<p>тесно сплетенные пальцы рук, особенно если руки находятся на коленях;                  поза на стуле «верхом»;                  руки в карманах, большие пальцы снаружи: у мужчин – амбициозность, у женщин – агрессивность</p>
<p><b>Жесты несогласия</b></p>	<p>боковой взгляд – жест недоверия (в случае когда взгляд отводится и возвращается вновь, подобное движение воспринимается партнером как жест несогласия);                  прикосновение к носу или легкое потирание его – чаще проявляется при наличии в переговорах или дискуссии контраргументов;                  ноги у сидящего направлены к выходу – желание уйти, такое же желание проявляется тогда, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону</p>
<p><b>Жесты, относящиеся к оценке получаемой информации</b></p>	<p>рука у щеки;                  один палец отставлен, остальные под подбородком (при критической оценке сказанного или негативном отношении к партнеру в данный момент);                  почесывание подбородка (в конфликтных дискуссиях в сочетании со взглядом искоса связано с обдумыванием следующего хода в диалоге);                  почесывание пальцем спинки носа (озабоченность, сомнение);                  манипуляции с очками;                  рука поглаживает шею – недовольство, отрицание, гнев</p>

## Жесты, проявляющие некоторые черты характера и отношение к ситуации

<i>Жесты</i>	<i>Возможная интерпретация</i>
Партнер во время разговора стремится опереться или прислониться к чему-нибудь	Нуждается в поддержке, ситуация для него непонятна, не может найти нужный ответ
Человек стоя опирается руками о стол, стул и пр.	Ощущает неполный контакт
Руки в карманах, за спиной либо скрещены на груди	Человек замкнут
Ладони рук в поле зрения партнера по общению	Человек открыт для общения
Лицо чуть наклонено вбок и опирается на ладонь или кулак	Внутренний монолог, скука
Указательный палец касается носа, остальные прикрывают рот	Подозрительность, скрытность, недоверие
Скрещенные руки с пальцами, плотно обжимающими предплечья (обхватывание руками)	Негативно подавленное отношение к ситуации
Скрещенные руки и ноги у сидящего человека	Нежелание вступать в контакт, демонстративность
Ладонь, повернутая вниз (смотрит в пол)	Властность, психологическое давление на партнера
Закладывание рук за голову	Уверенность в себе, превосходство над другими, доминирование

**Глаза** являются самыми мощными знаками НВК:

- они занимают центральное положение;
- через зрительный анализатор проходит 87 % всей информации (9 % проходит через слуховой анализатор, 4 % – информация, поступающая в мозг через остальные органы чувств).

Чтобы понять состояние человека, ему необходимо смотреть в зрачок. Общаясь с человеком, попробуйте ответить на 3 вопроса:

1. Как он на вас смотрит?
2. Долго ли он смотрит?
3. Как долго он может выдержать ваш взгляд?

Если вы хотите вызвать в человеке доверие, смотрите ему в глаза не менее 70 % всего времени общения – и Вы, скорее всего, добьетесь успеха.

Взгляд можно и нужно тренировать и верно выбирать. В зависимости от обстоятельств выделяют **три вида взгляда**: деловой, социальный и интимный.

*Деловой взгляд* направлен на треугольник на лбу партнера по переговорам. *Социальный взгляд* направлен на треугольник, образованный глазами и ртом речевого коммуниканта. *Интимный взгляд* направлен на треугольник, образованный глазами и солнечным сплетением собеседника.

**Обратите внимание**, если

1. При беседе вы отмечаете, что ваш партнер практически не смотрит вам в лицо (во всяком случае, значительно реже, чем обычно, а если вы ловите на своем лице его взгляд, то мгновенный). Точно можно утверждать: он не желает с вами контактировать либо испытывает чувство дискомфорта из-за необходимости дезинформировать вас.

2. Ваш партнер при беседе почти неотрывно смотрит на вас независимо от фазы диалога. Точно можно утверждать: вы представляете для него какой-то интерес. Возможные варианты: либо он изображает «удава», считая вас «кроликом», либо он испытывает к вам симпатию, либо его интерес к вам вполне деловой – он заинтересован в обсуждении с вами этого вопроса.

3. При нормальных взаимоотношениях (без выраженной личной симпатии или антипатии) партнер будет чаще направлять свой взгляд на вас в те моменты диалога, когда его сознание будет менее загружено либо когда вы будете привлекать его внимание словами-обращениями.

4. Чем напряженнее для интеллекта беседа, тем реже будут взгляды на собеседника. Чем свободнее беседа, тем чаще партнеры обмениваются взглядами (разумеется, при прочих равных условиях).

5. Если вы заметили, что в какой-то момент диалога партнер перестал направлять на вас свой взгляд, а беседа такова, что не требует от него большого интеллектуального напряжения – значит, его отношение к вам ухудшилось. Это то же самое, как если бы он отвернул корпус чуть в сторону от вас. Ищите причину его недовольства.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Почему важно понимать язык телодвижений?
2. Почему язык телодвижений неоднозначен?
3. Как с помощью соответствующих жестов и позы можно попытаться снять напряженное состояние партнера?
4. Перечислите жесты, свидетельствующие об уверенном и неуверенном поведении.

#### **Задание 1**

Понаблюдайте за позами и жестами людей во время занятия, совещания, на остановке, перед началом спектакля, в транспорте. Сравните свою оценку внутреннего состояния объекта наблюдения с оценкой своего товарища. Обсудите отличия.

#### **Задание 2**

Попробуйте в течение 15 минут посмотреть латиноамериканский телесериал без звука и попытайтесь по жестам и позам героев понять, что происходит на экране.

#### **Задание 3**

В общении с друзьями приобретайте навыки подражания по позе и «отзеркаливанию» жестов. Наблюдайте за изменениями состояния собеседника.

#### **Задание 4**

Попробуйте определить настроение близкого вам человека, приняв его позу.

#### **Задание 5**

Разбейтесь на пары. Первые номера начинают рассказывать вторым о том, как они провели вчерашний день. У слушающих задание – в течение первых трех минут принять позу, подражающую позе рассказчика, и «отзеркаливать» его жесты. Затем принять произвольную позу и перестать «отзеркаливать» партнера. Потом поменяйтесь ролями. Результаты и ощущения обсудите в группе.

#### **Задание 6**

Выполняется в группах по три человека. Первый участник (А) принимает какую-то позу стоя или сидя. Второй участник (Б) встает или садится напротив и полностью «отражает», воспроизводит позу партнера А. Третий участник (В) будет «режиссером»: после того, как Б решит, что он уже в точности воспроизвел позу А, «режиссер» подойдет и своими руками исправит ошибки. Потом роли меняются.

### **Задание 7**

Выполняется в парах. Сначала в каждой паре определите две темы для разговора, в одной из них вы должны быть изначально согласны друг с другом, в другой – не согласны.

Теперь начните обсуждать в парах тему, где вы друг с другом не согласны, все время сохраняя подстройку к позе собеседника.

Вторая часть упражнения. Обсуждайте тему, где вы были согласны с партнером, но подстройки быть не должно, проследите за этим.

### **Задание 8**

Рассмотрите картинки. Что вы можете рассказать об изображенных на них людях













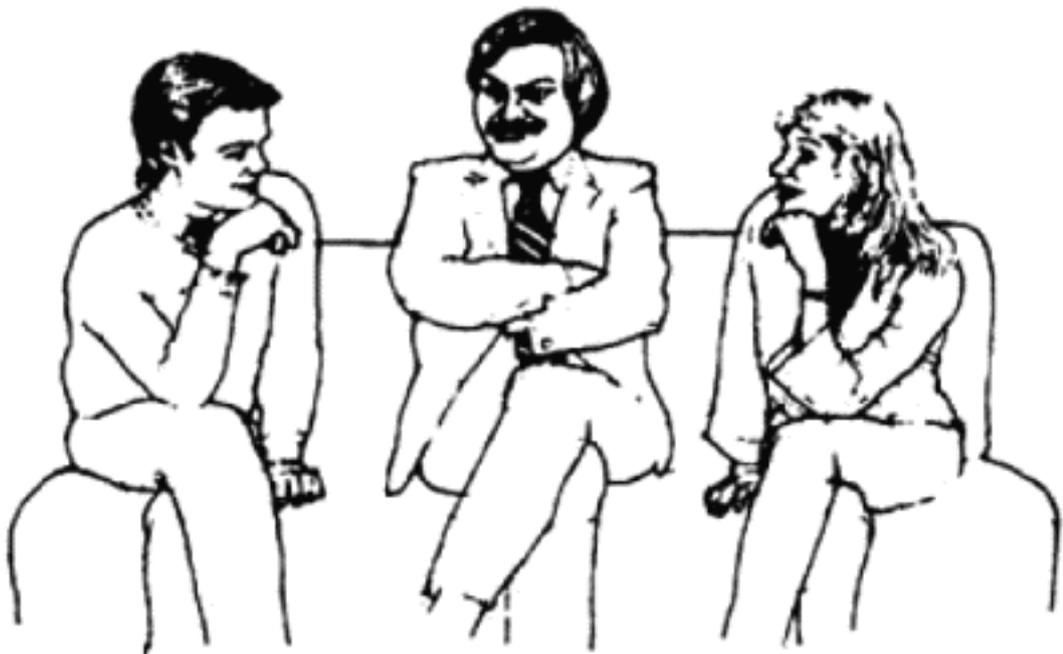


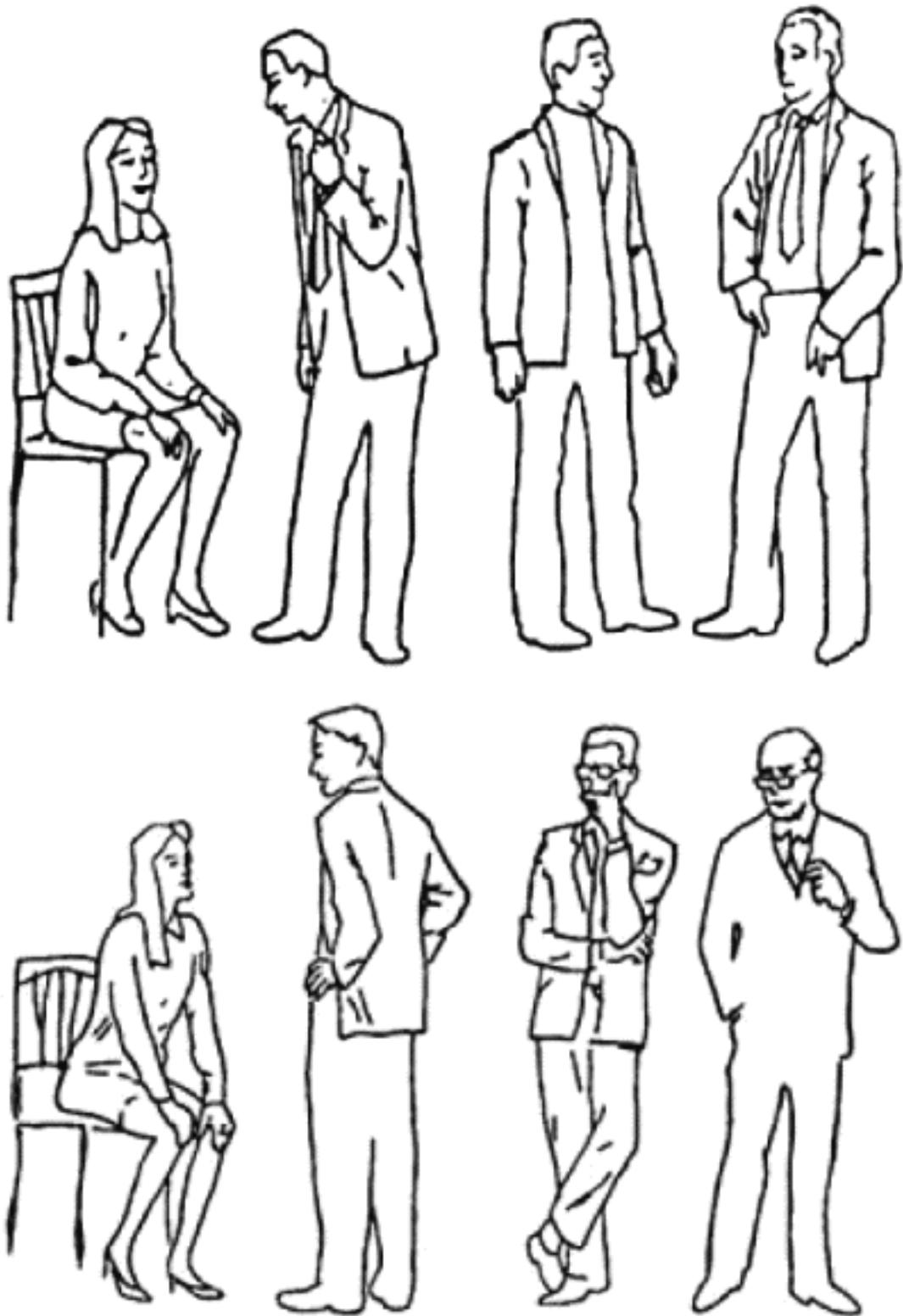














## Занятие 2. Организация пространственной среды

Человек всегда пытается подчинить себе окружающее его небольшое пространство и воспринимает все находящееся в этом пространстве как часть себя или свою собственность.

В речевой коммуникации существует четыре зоны приближения:

· **350 см и более** – публичная (открытая) зона (*расстояние, предпочтительное при взаимодействии с большой группой людей, с массовой аудиторией*);

· **120 см – 350 см** – социальная зона (*то расстояние, на котором мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем или вовсе незнакомы, а также при взаимодействии с малой группой – 15+– 7 человек*);

· **45 см – 120 см** – личная зона (*нормальные коммуникационные процессы между деловыми партнерами*);

· **45 см и менее** – интимная зона (*в деловом взаимодействии вторгаться в чужую интимную зону не принято*).

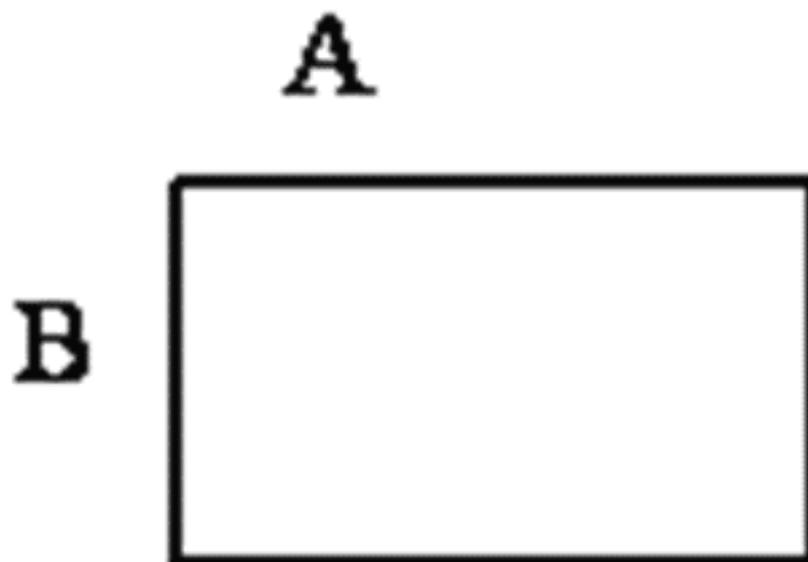
Если человек не ощущает коммуникативного пространства, он почти наверняка психически болен. Очень часто люди входят в состояние нервного стресса оттого, что нарушаются их территориальные притязания.

К физиологическим аспектам пространства относятся такие компоненты, как наличие стульев, освещение, оснащение, источники электричества и т. д. Места для сидения должны быть так оснащены и так установлены, чтобы свет не падал в глаза и чтобы каждый мог хорошо видеть все средства визуализации.

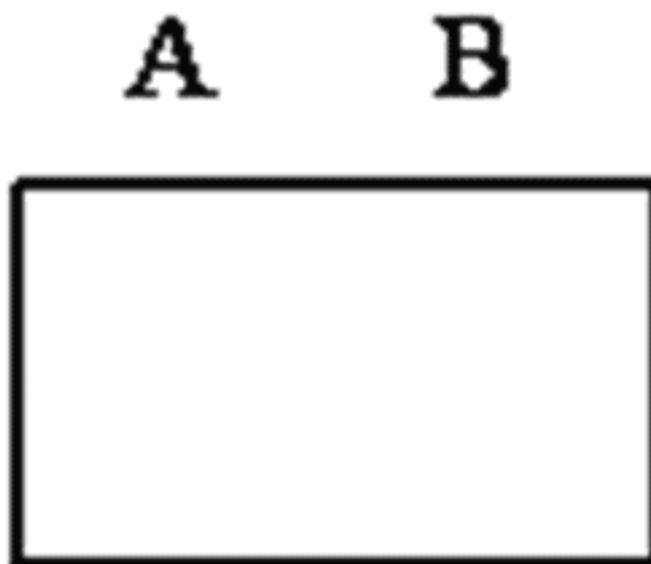
Но человек не просто переносит себя в пространстве вместе со своим полем, он еще как бы оставляет это поле в тех местах, где он часто бывает. Для самого человека очень важно, чтобы он понял, где его место в доме или офисе, но не менее важно понять, где места других членов семьи или коллег.

В деловом общении большое значение имеет использование возможностей сесть за стол именно там, где это важно для достижения целей или удобно. Какую же информацию можно «считывать», наблюдая за тем, как рассаживаются деловые люди?

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

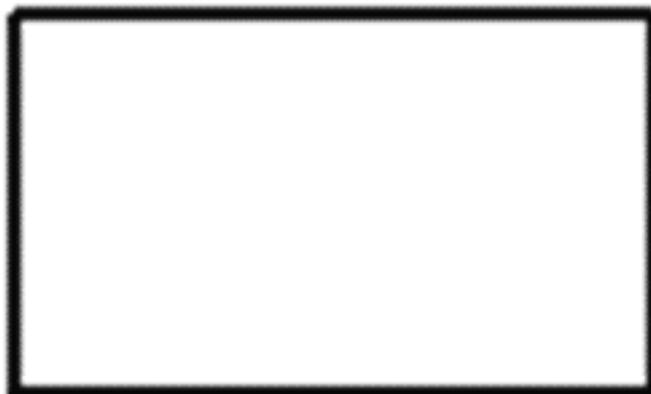


2. Такая позиция подходит для непосредственного делового взаимодействия. Когда задача или проблема решаются совместно, людям нужно сидеть рядом, чтобы лучше понять действия и намерения друг друга, видеть анализируемые материалы, обсудить и выработать общие решения.



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

**А**

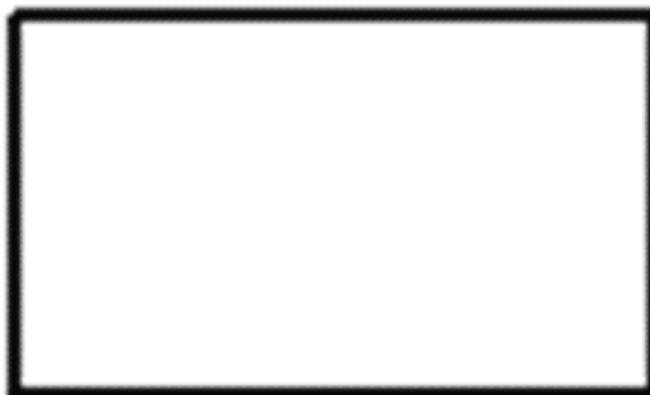


**В**

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

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

**А**



**В**

Форма стола тоже имеет значение:

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

### Вопросы для самоконтроля

1. Как вы понимаете выражение «программировать пространство»?
2. Что означает организация пространственной среды?
3. Как цели делового взаимодействия отражаются в организации пространственной среды?
4. Каковы позиции за столом, о чем они могут свидетельствовать?

#### Тест 1 «Что говорят вам мимика и жесты»?

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) вы радостно кричите «Привет!»;
  - б) сердечным рукопожатием;
  - в) слегка обнимаете друг друга;
  - г) приветствуете их сдержанным движением 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) руки;
  - г) кисти;
  - д) плечи.

6. Какая часть вашего лица наиболее выразительна, по вашему мнению? Дайте два ответа:

- 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) 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 неосознанно 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 его мимики и жестов. Чему вы больше поверите?

- а) словам;
- б) «сигналам»;

в) он вообще вызовет у вас подозрение.

14. Поп-звезды 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) я смотрю совершенно спокойно;
- б) я реагирую на происходящее каждой клеточкой своего существа;
- в) закрываю 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 наших жестов...

- а) «подсмотрены» 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 отличаются друг от друга. Вы согласны с этим?

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

### **Ответы**

1. а – 2, б – 4, в – 3

1. а – 1, б – 3, в – 0

2. а – 4, б – 4, в – 3, г – 2, д – 4

3. а – 0, б – 0, в – 1, г – 1, д – 0, е – 1

4. а – 1, б – 2, в – 3, г – 4, д – 2

5. а – 2, б – 1, в – 3, г – 2, д – 3, е – 2

6. а – 1, б – 3, в – 3, г – 2, д – 0

- 7. а – 3, б – 1, в – 1
- 8. а – 3, б – 2, в – 2, г – 1
- 9. а – 3, б – 2, в – 1
- 10. а – 0, б – 3, в – 1
- 11. а – 1, б – 4, в – 2
- 12. а – 0, б – 4, в – 3
- 13. а – 4, б – 2, в – 0
- 14. а – 4, б – 0, в – 1
- 15. а – 0, б – 2, в – 1
- 16. а – 3, б – 4, в – 1
- 17. а – 2, б – 4, в – 0
- 18. а – 3, б – 2, в – 1
- 19. а – 4, б – 0, в – 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. Ваши «приговоры» слишком поспешны, и в этом кроется опасность. Делайте на это поправку, и у вас есть все шансы научиться прекрасно разбираться в людях. А ведь это важно и на работе, и в личной жизни, согласны?

**55–34 баллов** – вам доставляет определенное удовольствие наблюдать за другими людьми, и вы неплохо интерпретируете их мимику и жесты. Но вы еще совсем не умеете использовать эту информацию в реальной жизни, например для того, чтобы правильно строить свои отношения с окружающими. Вы склонны буквально воспринимать сказанные вам слова и руководствоваться ими.

**33–11 баллов** – язык мимики и жестов для вас – китайская грамота. Вам необыкновенно трудно правильно оценивать людей. И не потому, что вы на это не способны, просто вы не придаете этому значения. Постарайтесь намеренно фиксировать внимание на жестах окружающих вас людей, тренируйте наблюдательность.

## Тест 2.

1. Физиогномика – это:

- а) наука о строении лица человека;
  - б) наука о связи черт лица с психикой человека;
  - в) наука о связи между телосложением и психикой
- (Выберите один ответ).

2. Ф. М. Достоевский сказал: «Красота спасет мир». Какие есть основания для такого утверждения?

- а) на красивое приятно смотреть, а чувство приятного – это положительные эмоции, которые продляют жизнь;
  - б) потому что красиво в человеке то, что способствует его лучшему приспособлению к окружающему миру;
  - в) это высказывание – лишь метафора, фактически существование мира не связано с тем, красив человек или некрасив;
  - г) лучше бы сказать не «красота спасет мир», а «красота в человеке спасет человечество от вымирания»
- (Выберите два ответа).

3. Классически красивыми у женщины считаются:

- а) густые волосы;
- б) тонкие пальцы;
- в) длинные ноги;
- г) крепкие руки

(Исключите неверный ответ).

4. Классически красивыми у мужчины считаются:

- а) длинные ресницы;
- б) мускулистые руки;
- в) слегка прогнутая спинка носа;
- г) мускулистая шея;
- д) мощный подбородок

(Исключите неверный ответ).

5. Классически красиво в любом человеке то, что:

- а) приятно взгляду;
- б) целесообразно (было или есть);
- в) привлекает к человеку;
- г) считается красивым;
- д) у каждого свое понимание «красивого»

(Выберите один ответ).

6. Зачем женщины красят губы красной (или близкой к красному цвету) помадой?

- а) чтобы быть красивой;
- б) чтобы привлекать мужчин;
- в) губы – наиболее чувствительная часть лица;
- г) чтобы показать свое здоровье;
- д) чтобы нравиться другим;
- е) потому что так принято

(Выберите наиболее точный ответ).

7. Почему то, что считалось когда-то целесообразным (например, густые ресницы), а сейчас эту целесообразность утратило, все же относится к понятию «классически красивое»?

- а) в этом проявляется инертность мышления людей;
- б) обычный результат длительного закрепления в подсознании рефлекторной связи;
- в) так устроена психика человека;
- г) из-за консерватизма людей

(Выберите наиболее точный ответ).

### **Ответы**

1 – в; 2 – б, г; 3 – г; 4 – в; 5 – б; 6 – г; 7 – б

### **Тест 3.**

1. Кого из двух актеров кинорежиссер взял бы, скорее всего, на роль героя динамичного, активного, подвижного, «шустрого»?

- а) актера очень высокого роста;
- б) актера ростом ниже среднего.

2. Почему у зрителей (у большинства) существует установка на связь роста человека с такой особенностью его психики, как подвижность?

- а) потому что эта связь отражает реальность;
  - б) эта связь не имеет реального основания, но передается от поколения к поколению как какой-то миф;
  - в) потому что они на собственном опыте чувствуют эту связь
- (Выберите один ответ).

3. Почему, когда приходят гости, маленькие дети так и «лезут на глаза»?

- а) реализуется установка на самоутверждение;
  - б) потому что дети еще недостаточно воспитанны;
  - в) для того чтобы получить от гостей какой-нибудь подарок;
  - г) потому что все дети любят шумные компании, хотя и всегда это осознают;
  - д) потому что они маленькие и боятся, что их не заметят (не осознавая этого)
- (Выберите два ответа).

4. Почему высокорослые люди менее подвижны, чем люди небольшого роста?

- а) бояться кого-либо задеть;
  - б) им не хватает пространства в помещении, которое для них всегда меньше, чем для других людей;
  - в) у них слабее выражена потребность в самоутверждении;
  - г) чтобы утвердиться надо, чтобы заметили, а у них нет проблемы с последним
- (Выберите один ответ).

5. Как оценивают понятие «маленький человек» сознание и подсознание?

- а) в сознании «маленький человек» – значит: только маленького роста;
  - б) в подсознании «маленький человек» – значит: только маленького роста;
  - в) в сознании «маленький человек» – значит: только социально низкий статус;
  - г) в подсознании «маленький человек» – значит: только социально низкий статус;
  - д) в сознании «маленький человек» – значит: данный человек одновременно и маленького роста, и «маленький» в социальном плане (сознание не разводит эти понятия);
  - е) в подсознании «маленький человек» – значит: данный человек одновременно и маленького роста, и «маленький» в социальном плане (подсознание не разводит эти понятия)
- (Выберите один ответ).

6. Что, скорее всего, следует ожидать от посетителя маленького роста?

- а) что он будет говорить очень быстро;
  - б) что он, скорее всего, не очень умен;
  - в) что он, возможно, будет стремиться к доминированию;
  - г) что, скорее всего, его придется стимулировать к активности;
  - д) что, скорее всего, нужно убрать подальше со стола предметы, которые он мог бы, жестикулируя, смахнуть;
  - е) что, скорее всего, он будет говорить экспрессивно и громче, чем большинство людей
- (Исключите два неверных ответа).

7. Нет связи между ростом человека и его социальным статусом. Эта мысль:

- а) скорее своего, в сознании людей, а не в их подсознании;
- б) скорее всего, в подсознании людей, а не в их сознании;

в) в равной мере представлена как в сознании людей, так и в их подсознании.

8. Почему выражение «худой человек» имеет два значения: «худощавый» и «плохой»?

а) очень «худой человек» в буквальном смысле – чаще больной, чем здоровый. Отсюда и второе значение – «плохой» («больной»);

б) такова психология людей;

в) так принято в русском языке;

г) вялотекущие хронические болезни сопровождаются обычно похуданием и раздражительностью;

д) одно из значений «худой» – «дырявый».

9. У вас на приеме посетитель – очень худой человек (про такого говорят: «Одна кожа да кости»). Ваша тактика ведения беседы с ним?

а) активная, энергичная;

б) заботливая, щадящая;

в) как с обычными людьми;

г) осторожная;

д) веселая (побольше юмора, шуток)

(Выберите два ответа).

10. Можно ли одними словами (внушением) изменить что-либо в конституции (телосложении) человека?

а) да;

б) нет.

11. Можно ли одними физическими упражнениями изменить что-либо в психике человека (какие-то его установки и др.)?

а) да;

б) нет.

12. Зачем солдату строевая подготовка, ведь воевать (основная задача солдата) и маршировать красиво не одно и то же?

а) строевая подготовка в современной армии – это результат бездумного перенесения в современные условия муштры из прошлых веков;

б) строевой подготовкой укрепляются дух воина, чувство уверенности в себе и т. п.;

в) строевая подготовка изменяет психику, формируя установку на непобедимость;

г) строевой подготовкой укрепляются мышцы тела, что делает воина выносливым

(Выберите два ответа).

13. Вам пришлось разговаривать с «сутулой спиной». Ваша тактика?

а) быть терпеливым, ибо от такого человека часто можно ожидать агрессии;

б) показать свое внимание к этому посетителю;

в) вести себя, как с обычными людьми;

г) быть самому энергичным, активным;

д) тактика участливости, доброжелательности;

е) тактика доминирования

(Выберите два ответа).

14. Корпус вашего собеседника развернут к вам. Для вас это, скорее всего:

- а) «плюс-реакция»;
- б) «минус-реакция»;
- в) либо «плюс», либо «минус» – зависимости от других знаков  
(Выберите один ответ).

15. Корпус вашего собеседника несколько отвернут от вас. Для вас это, скорее всего:

- а) «плюс-реакция»;
- б) «минус-реакция»;
- в) либо «плюс», либо «минус» – зависимости от других знаков  
(Выберите один ответ).

**Ответы**

<b>1 б</b>	<b>9 б, г</b>
<b>2 а</b>	<b>10 а</b>
<b>3 а, д</b>	<b>11 а</b>
<b>4 г</b>	<b>12 б, в</b>
<b>5 е</b>	<b>13 б, д</b>
<b>6 б, г</b>	<b>14 в</b>
<b>7 а</b>	<b>15 б</b>
<b>8 а, г</b>	

**Тест 4.**

1. «Глаза – это орган зрения». Достаточно ли полно в этом утверждении отражена функция этого органа чувств?

- а) да;
- б) нет.

2. Когда мы прищуриваем глаза, делая их маленькими?

- а) только тогда, когда желаем что-то рассмотреть;
- б) только тогда, когда смотрим на человека с презрением;
- в) когда смотрим с презрением или желаем что-то рассмотреть;
- г) всегда, когда объясняем в любви;
- д) всегда, когда смотрим на что-то с интересом  
(Выберите один ответ).

3. Почему негативно воспринимаются глубоко посаженные глаза?

- а) потому что глубокие глазницы характерны для истощенных людей, то есть для больших;
- б) потому что такие люди всегда негативно настроены к окружающим;
- в) то же объяснение, что и объяснение связи «худой – плохой»;
- г) потому что при этом взгляд идет как бы из-под бровей  
(Исключите неверный ответ).

4. Если ваш собеседник при разговоре с вами почти неотрывно смотрит на вас, это значит:

- а) вы ему симпатичны;

- б) он негативно настроен к вам;
  - в) он равнодушен к вам;
  - г) вы его интересуете
- (Исключите неверный ответ).

5. Если при обычной, не требующей большого интеллектуального усилия беседе вы редко ловите на себе взгляд вашего собеседника, то есть основание расценивать это как:

- а) «плюс-реакцию»;
  - б) «минус-реакцию»;
  - в) либо «плюс», либо «минус» – в зависимости от других знаков
- (Выберите один ответ).

6. Если ваш собеседник при обычной, не требующей большого интеллектуального усилия беседе в течение всего времени почти неотрывно смотрит на вас, есть основание расценивать это как:

- а) «плюс-реакцию»;
  - б) «минус-реакцию»;
  - в) либо «плюс», либо «минус» – в зависимости от других знаков
- (Выберите один ответ).

7. В ходе делового разговора вы заметили, что ваш собеседник почему-то перестал на вас смотреть. Это вызвано тем, что:

- а) он решает какую-то трудную задачу;
  - б) он с трудом перерабатывает вашу информацию;
  - в) он потерял интерес к вам (к вашей идее);
  - г) он увлечен вашей идеей;
  - д) он стал испытывать по отношению к вам негативные эмоции;
  - е) он испытывает чувство вины
- (Исключите маловероятный ответ).

8. Интерес партнера к вам – всегда ли это «плюс-реакция»?

- а) да;
- б) нет.

9. При обычном разговоре, не требующем большого усилия, ваш партнер будет чаще направлять свой взгляд на вас тогда, когда:

- а) он будет говорить, а вы – слушать;
  - б) он будет слушать, а вы – говорить;
  - в) в зависимости от того. Что ему все-таки легче в этом диалоге – говорить или слушать
- (Выберите один ответ).

10. Почему взгляд искоса воспринимается негативно?

- а) потому что это свидетельствует о неискренности говорящего в данный момент;
  - б) потому что есть диссонанс между направлением взгляда и направлением головы;
  - в) потому что это похоже на косоглазие
- (Выберите один ответ).

11. Когда люди обмениваются взглядами чаще?

- а) при серьезной беседе;

б) при легкой беседе.

**Ответы**

<b>1 б</b>	<b>7 г</b>
<b>2 в</b>	<b>8 б</b>
<b>3 б</b>	<b>9 в</b>
<b>4 в</b>	<b>10 б</b>
<b>5 б</b>	<b>11 б</b>
<b>6 в</b>	

**Тест 5.**

1. Психологи утверждают, что в любом сообщении присутствуют два вида информации – текстовая (то, что намеренно передается) и персонифицированная (о самом авторе, о его личности). Имеет ли это утверждение силу по отношению к письменной речи?

- а) да;
- б) нет.

2. Рука обычно рассматривается либо как «часть тела», либо как «орудие труда». Существуют ли еще какие-то функции у руки?

- а) да;
- б) нет.

3. Почему трудно выступать (или разговаривать стоя) с опущенными вниз (свободно свисающими) руками?

- а) потому что это противоречит «хватательной» функции рук;
- б) потому что это противоречит анатомическим особенностям мышц рук;
- в) потому что это противоречит укоренившейся привычке людей что-то держать в руках

(Выберите один ответ).

4. Когда у человека, беседующего с кем-либо, опущенные вниз руки не будут вызывать чувство дискомфорта, чувство неловкости:

- а) когда он будет очень увлечен разговором;
- б) когда он будет абсолютно безучастен к этой беседе.

5. Почему не следует требовать от детей, чтобы они держали руки «по швам», когда выступают?

- а) потому что это будет соответствовать неестественному положению рук;
- б) потому что это не армия;
- в) потому что вообще не следует ограничивать подвижность детей

(Выберите один ответ).

6. Человек раскинул руки в стороны. Всегда ли это признак агрессии, доминирования, захвата территории?

- а) да;
- б) нет.

7. Некто, протягивая вам навстречу руки, говорит, что он рад вас видеть. Вы обратили внимание на положение его ладоней при этом – они были повернуты чуть книзу. Значит, заключили вы:

а) этот жест сопрягается с его словами и следует верить, что он действительно рад меня видеть;

б) этот жест противоречит его словам и следует воздержаться от доверия к этим словам.

8. Вялое рукопожатие, скорее всего, говорит о:

а) безразличии;

б) неискренности;

в) беспечности;

г) внутренней слабости;

скрытой агрессивности

(Выберите два ответа).

9. Ваш коллега протянул вам для рукопожатия руку. Вы посмотрели и обнаружили: ладонь книзу. Для вас это:

а) «плюс-реакция»;

б) «минус-реакция»;

в) либо «плюс», либо «минус» – в зависимости от других знаков;

г) ничего не значит

(Выберите один ответ).

10. Ваш коллега протянул вам для рукопожатия руку. Вы посмотрели и обнаружили: ладонь книзу. Для вас это:

а) «плюс-реакция»;

б) «минус-реакция»;

в) либо «плюс», либо «минус» – в зависимости от других знаков;

г) ничего не значит

(Выберите один ответ).

11. Ваш начальник протянул вам для рукопожатия руку. Вы посмотрели и обнаружили, что ладонь вертикально. Для вас это:

а) «плюс-реакция»;

б) «минус-реакция»;

в) либо «плюс», либо «минус» – в зависимости от других знаков;

г) ничего не значит

(Выберите один ответ).

12. Почему считается неприличным, разговаривая с собеседником, держать руки в карманах?

а) потому что так поступают хулиганы;

б) чтобы не демонстрировать свою независимость, неуязвимость;

в) потому что это запрещено дипломатическим протоколом;

г) потому что могут подумать, что ты невоспитанный человек

(Выберите один ответ).

13. «Передний большой замок» – это?

- а) знак отчуждения от ситуации;
- б) знак обороны.

14. Если ваш партнер в ходе разговора перевел руки в «передний большой замок», то есть вероятность, что:

- а) ему что-то не понравилось;
  - б) ему просто все надоело;
  - в) у него не получается так, как задумал;
  - г) он решил проявить агрессию
- (Исключите неверную гипотезу).

15. Руки непроизвольно перешли в «задний замок». Это, скорее всего, свидетельствует о:

- а) самоуверенности;
  - б) чувстве виновности;
  - в) потребности в «соломинке»;
  - г) энергичности
- (Исключите неверную гипотезу).

16. У собеседника нога на ногу и в вашу сторону. Есть все основания полагать, что для вас это:

- а) «плюс-реакция»;
  - б) «минус-реакция»;
  - в) либо «плюс», либо «минус» – в зависимости от других знаков;
  - г) ничего не значит
- (Выберите один ответ).

**Ответы**

<b>1</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>13</b>
<b>6</b>	<b>14</b>
<b>7</b>	<b>15</b>
<b>8</b>	<b>16</b>

## Тема 4. Сознательное/бессознательное и ложь в речевой коммуникации

*Если кто-то обманул тебя раз – он глуп, а если он обманул тебя дважды, то глуп ты.*

*Сомалийская поговорка*

В деловом взаимодействии довольно-таки частое явление – ложь и обман, поэтому каждому деловому человеку необходимо научиться распознавать сигналы лжи. Это распознавание возможно на разных уровнях: психофизиологическом, вербальном и невербальном.

Возможна ли подделка языка тела? Большинство специалистов по невербальным средствам коммуникации считают, что нет, так как в этом случае человека выдает отсутствие полного соответствия между жестами, микросигналами организма и сказанными словами.

### Физиологические симптомы лжи собеседника

- сухость во рту вызывает у человека желание пить;
- сухость губ ведет к их периодическому облизыванию;
- зрачки сужаются;
- дыхание становится тяжелым;
- изменяется свет лица;
- рот кривится, губы напрягаются, человек их покусывает или жует;
- учащается моргание (мигание);
- начинается зевота;
- появляется нервный кашель, покашливание;
- теряется контроль над тембром голоса, его тоном;
- происходит часто (или сильное) сглатывание слюны.

### Мимика и жестикация при неискренности

Человек, который лжет, обычно:

- не может спокойно усидеть на месте;
- теревит края своей одежды, стряхивает с нее пыль, снимает соринки (реальные, а порой и мнимые);
- потирает руки, интенсивно курит;
- трогает голову, поправляет волосы, касается различных частей лица;
- играет с какими-либо предметами;
- не может сдерживать появляющуюся дрожь в коленях;
- стремится как бы спрятать свое тело, вывести его из вашего поля зрения облакачивается на шкаф; разваливается на стуле, съезжая с него под стол и т. п.);
- покусывает губы или ногти, почесывает разные части тела;
- оттягивает воротник рубашки и интенсивно трет шею под ним;
- отводя взгляд вниз, сильно трет один глаз;
- избегает взгляда собеседника или, наоборот, постоянно смотрит ему прямо в глаза, явно при этом переигрывая;
- покачивает ногой или направляет ноги к выходу;

- рассогласование между словами и жестами (например, кивает головой при отрицательных ответах);
- тело повернуто в сторону от собеседника, голова опущена;
- брови хмурятся или поднимаются;
- руки прячутся, беспокойно движутся, ладони неосознанно скрываются;
- человек держится за какой-нибудь предмет или облокачивается на него;
- периодически почесывает или потирает нос, особенно в процессе разговора;
- улыбаются чаще, чем требует ситуация;
- прикрывает рот рукой в процессе разговора, руки держит близко ко рту или горлу.

### **Вербальные сигналы, выдающие ложь**

*Восточная мудрость гласит: «Ты сказал раз – я поверил, ты повторил, и я усомнился, ты сказал третий раз, и я понял, что ты врешь».*

- Деловой партнер чрезмерно подчеркивает свою честность;
- жалуется на плохую память;
- демонстрирует необоснованно пренебрежительный, вызывающий или враждебный тон, явно провоцирующий ответную грубость;
- пытается вызвать вашу симпатию, доверие, чувство жалости;
- использует уклончивые ответы на вопросы;
- отвечает вопросом на вопрос.

Искренний человек отстаивает свою искренность при выражении вами сомнений в ней, а уклончивые ответы на прямые вопросы не вписываются в понятие нормального поведения.

Симптомы лжи, неискренности можно выявить. С этой целью проделайте следующее:

- 1) задавайте прямые вопросы, глядя прямо в глаза собеседнику, и следите за его реакцией;
- 2) глядите на партнера в упор, с явным выражением сомнения в достоверности его утверждений;
- 3) используйте речевые, мимические и прочие приемы, направленные на активизацию реакций собеседника;
- 4) ведите разговор с нарушением интимной зоны собеседника, подходите к нему сзади, сбоку и спереди;
- 5) посадите вашего собеседника спиной к открытому пространству (двери, проходу, окну);
- 6) ладони поверните вниз, к полу;
- 7) используйте вопросы-ярлыки («не так ли?»), прием «выбор без выбора» («сейчас или позже?»);
- 8) уловив ложь, спросите доброжелательно: «Повторите, пожалуйста, что вы сказали!».

*Если подозреваешь кого-либо во лжи – притворись, что веришь ему; тогда он лжет грубее и попадает. Если же в его словах проскользнула истина, которую он бы хотел скрыть, – притворись неверящим; он выскажет и остальную часть истины.*

*А. Шопенгауэр*

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Каковы физиологические симптомы лжи собеседника?

2. Чем отличается мимика и жестикация при неискренности?
3. Какие вербальные сигналы выдают ложь?
4. Что нужно предпринять деловому человеку, чтобы выявить симптомы лжи и неискренности?
5. Можно ли научиться лгать, глядя невозмутимо в глаза партнеру?
6. Какие невербальные средства коммуникации используются нечестными партнерами для того, чтобы «вводить в заблуждение» доверчивых партнеров?

## Тема 5. Манипуляции в общении

*Что случится, если мы возьмем нашу жизнь в собственные руки?  
Произойдет нечто ужасно: нам некого будет винить за неё.  
Эрика Джонс*

В деловом общении очень важно уметь распознать психологическую позицию партнера и занять такую, которая обеспечит конструктивное решение вопроса.

**Манипуляции** – скрытое управление поведением человека, совершаемое ради какой-либо выгоды того, кто управляет. Человека, который в своих интересах управляет поведением другого помимо его воли, называют **манипулятором**.

Конечно, в жизни встречаются ситуации, когда по каким-то причинам приходится скрывать свою цель и мы вынуждены искать обходные пути. Допуская возможность разовой манипуляции, игры, цель которой – избежать затруднительного положения, американский психолог Э. Шостром резко осуждает манипулирование как основной стиль общения. Постоянное манипулирование опасно тем, что приводит к разрушению личности человека, основные душевные силы которого направлены на управление другими. А объекту манипулирования его положение невыносимо из-за чувства подавления личности, роли игрушки в чьих-то руках. По мнению Э. Шострома, существуют различные виды манипуляторов:

- активные манипуляторы (эти люди не в силах положиться на себя, им лучше сделать ответственным за все другого человека, того, кем можно управлять и кого можно контролировать; некоторые манипуляторы, желая или не находя любви окружающих, пытаются добиться власти над другими людьми силой хитрого ума);

- пассивные манипуляторы (некоторые люди настолько боятся заслужить чье-то неодобрение, что стараются угодить всем, или же когда им не хватает сил справиться с жизненными трудностями, человеку удобнее занять пассивную позицию «Делайте со мной, что хотите!»);

- соревнующиеся манипуляторы (такие люди воспринимают жизнь как постоянный турнир, а себе отводят роль бойца; для них важна постоянная битва, деловые партнеры рассматриваются как соперники или враги, реальные или потенциальные);

- безразличные манипуляторы (эти люди играют в безразличие и индифферентность; стараются уклониться от контактов).

Знание основных причин манипулирования и стратегической линии поведения манипуляторов позволяет не только распознавать их среди окружающих, но и предвидеть их поступки и, следовательно, избежать участи их жертв.

Способы манипуляции	Способы защиты
<p><b>1. Навязывание роли.</b> Угадав желания человека, манипулятор начинает навязывать роль Незаменимого Работника, Бескорыстной Сотрудницы, Всеми Обожаемого, Неотразимой и т.п. Например, «Верочка, мы все прекрасно знаем, что если вы этого не сделаете, это никто не сделает...»</p>	<p><b>Отказ от роли</b> К примеру: «К сожалению, люди любят преувеличивать...»</p>
<p><b>2. Вас делают другом.</b> Манипулятор доверительно рассказывает о себе, а затем обращается с какой-нибудь обременительной просьбой: «Я вижу, вы мне так сочувствуете.... вот спасибо... я думаю, вы не откажетесь...»</p>	<p>Не проявлять дружеского участия в разговоре с малознакомым человеком, не замечать намеков</p>
<p><b>3. Доброжелатель.</b> Чрезвычайно любезно и доброжелательно спрашивает о личных делах, трудностях, затем обращается с просьбой, в которой после такого разговора трудно отказать</p>	<p>Не быть откровенным с человеком, которого вы не считаете другом, и не считать себя обязанным делать то, о чем просит участливый человек</p>
<p><b>4. «Друзим против общего врага».</b> Манипулятор доверительно сообщает о том, как плохо высказался о вас руководитель или коллега. Он возбуждает неприязнь к «недоброжелателю», подталкивая в определенных действиях</p>	<p>Задайте себе вопрос: «С чего это вдруг он стал открывать мне глаза?»</p>
<p><b>5. Вас делают соратником по общему делу.</b> Например, посетитель доверительно, с расчетом на понимание и сочувствие, посвящает вас в свой замечательный проект реорганизации работы фирмы. И тут же просит именно его бумаги показать директору в первую очередь</p>	<p>Подумайте: «А мое ли это дело?» Не поддавайтесь пафосу собеседника, отдавайте себе отчет в том, насколько вы сами считаете этот проект первоочередным</p>
<p><b>6. Туманные намеки.</b> Манипулятор не высказывает прямо свою бестактную просьбу, а ходит вокруг да около</p>	<p>Прервать его высказывания вопросом: «Вы это о чем?»</p>
<p><b>7. Берет измором.</b> Манипулятор с обворожительной улыбкой снова и снова повторяет одну и ту же просьбу, выполнить которую вы не можете или не хотите</p>	<p><b>«Заезженная пластинка»</b> Каждый раз в ответ на просьбу следует повторять: «Рад бы вам пойти навстречу, но ничего не могу сделать»</p>

Можно выделить приемы, которыми пользуются недобросовестные работники, чтобы уклониться от выполнения задания или избежать ответственности. Вот они:

- не закончив одного дела, напрашиваются на какое-либо другое;
- стараются доказать руководителю, что в задании не было указаний на то, что сейчас требуется;
- заявляют, что некоторое время назад начальник говорил совсем обратное;
- заявляют, что у них мало прав для выполнения этого задания;
- заявляют, что им «не помогают»; это дает возможность уклоняться от ответственности;
- доказывают, что поручаемое задание не входит в их обязанности и что этим должен заниматься кто-нибудь другой;
- стараются всегда быть обиженными – можно будет оправдаться тем, что в такой обстановке невозможно работать;
- заявляют, что поручаемая им работа им не по плечу («я не могу все знать», «я не профессор»);
- обвиняют начальника в том, что его никогда нельзя понять или с ним невозможно работать;

- берут задания без указания срока их выполнения; потом трудно будет обвинить их в срыве и невыполнении задания;

- используют выражения типа «первый раз слышу», «звонил, не дозвонился», «заходил, но вас не было», «искал, но не нашел», «а мне никто не говорил», «а почему я?», «не слышал», «не знаю», «я ему сказал, но он не сделал» и т. д.

В деловых контактах с разными партнерами мы ведем себя по-разному. Американский психолог Эрик Берн разработал модель эго-состояний, в соответствии с которой каждый поступок человека продиктован логикой одного из трех состояний сознания: Родитель, Взрослый или Ребенок. Все три характеристики тесно связаны между собой и принадлежат каждому человеку. Без Родителя человек должен был бы каждый раз заново осваивать вековой опыт. Роль Взрослого позволяет трезво оценивать действительность, контролировать поведение и действия Родителя и Ребенка. Ребенок – источник многих радостей, положительных чувств, постоянного ощущения новизны и поиска. Отклонение в поведении человека появляется тогда, когда при взаимодействии с другими людьми одно из этих состояний доминирует.

**Распознавание эго-состояний** осуществляется через анализ интонаций, поведения, выражения лица, жестов и положения тела, а также речевые клише, присущие конкретному типу ролей.

	<b>Родитель</b>	<b>Ребенок</b>	<b>Взрослый</b>
<b>Общее поведение</b>	<p>1. Автоматически оценивающее, ироничное, порицающее, наказывающее, обвиняющее, ищущее виновного, приказное, авторитарное.</p> <p>2. Доброе, ободряющее, признательное, озабоченное, сочувствующее, помогающее, сверхзаботливое</p>	<p>1. Не заботясь о реакции окружающих, игривое, любознательное, творческое, хитрое, злорадное, излучающее избыток энергии, мечтательное.</p> <p>2. Ощущение стыда, чувство вины, осторожное, боязливое, требующее одобрения, впадающее в отчаяние, скромное, неуверенное, жапяющееся, придерживающееся правил.</p> <p>3. Протест против более сильных и авторитетных, капризное, своенравное, непослушное, агрессивное</p>	<p>Раскрепощенно, по-деловому, объективно, внимательно, прислушиваясь к собеседнику, без эмоций, задавая открытые вопросы, задумываясь</p>
<b>Типичные фразы</b>	<p>1. «Ты должен», «Ты не должен», «Это тебе нельзя», «Как ты только можешь», «Сколько тебе говорить одно и то же!», «Я не позволю так с собой обращаться!», «Прекрати это сейчас же!».</p> <p>2. «Не ломай себе голову!», «Не так плохо, как кажется», «Не вешай нос», «Тебе это не по силам», «Я могу вас понять», «Иди, я сделаю за тебя»</p>	<p>1. «Я хочу», «Я бы очень хотел», «Прекрасно!», «Великолепно!», «Высший класс!», «Мне без разницы», «Так тебе и надо».</p> <p>2. «Я не верю в свои силы» «Я не смогу это сделать», «Я боюсь», «Я попробую», «Я хотел только...», «Почему всегда я?».</p> <p>3. «Я этого не хочу», «Оставьте меня в покое», «Проклятье!»</p>	<p>Все вопросы, начинающиеся со слов: Что? Когда? Где? Почему?</p> <p>Высказывания: возможно, вероятно, по моему мнению, я думаю, я полагаю, по моему опыту, др. все, что допускает возможность дискуссии</p>
<b>Интонация, манера говорить</b>	<p>1. Громко или тихо, твердо, высокомерно, насмехаясь, цинично, саркастически, с нажимом.</p> <p>2. Тепло, успокаивающе, сочувственно</p>	<p>1. Громко, быстро, заискиваясь, печально.</p> <p>2. Тихо, нерешительно, прерывающимся голосом, подавленно, нудно, жапясь, покорно.</p> <p>3. Гневно, громко, упрямо, угрюмо</p>	<p>Уверенно (без высокомерия), по-деловому (с личностной окраской), нейтрально, спокойно, без страстей и эмоций, ясно и четко</p>
<b>Жесты</b>	<p>1. Поднятый вверх указательный палец, руки на бедрах, руки скрещены перед грудью, ноги широко расставлены. 2. Поглаживание по голове</p>	<p>1. Напряженный или расслабленный корпус, рассеянность. 2. Опущенные плечи, склоненная голова, стоит навывтяжку, пожимает плечами, кусает губы, напряжен, дружелюбен, мил. 3. Напряженность, угрожающая поза, упрямство, опущенная голова</p>	<p>Корпус прямой, его положение меняется в ходе беседы, верхняя часть туловища слегка наклонена вперед</p>

### Вопросы для самоконтроля

1. Что такое «манипуляции в общении»?
2. Какие стратегии поведения типичны для манипуляторов?
3. Как противостоять манипуляциям в общении?
4. Назовите и охарактеризуйте манипулятивные роли по Эрику Берну.
5. Каким образом можно распознать эго-состояния Родителя, Взрослого, Ребенка?

## 6. К каким приемам прибегают недобросовестные работники?

### Задание 1

Вспомните примеры манипуляций, с которыми, возможно, вам пришлось столкнуться раньше. Удалось ли вам избежать участи жертвы манипулирования? Если да, то как? Если нет, то, что вы предполагаете предпринять сейчас?

### Задание 2

Придумайте различные ситуации манипулятивного общения, например: вам необходимо попасть на киносеанс, а вы забыли билет. Найдите подход к билетерше, если это:

- а) молодая симпатичная девушка;
- б) женщина средних лет, которая стремится выглядеть моложе;
- в) сурового вида старуха;
- г) пожилой мужчина интеллигентного вида.

### Задание 3

Разбейтесь на пары. Вам нужно найти способ вынудить другого сделать то, что ему не по душе, а ему – найти способ отказать «нахалу». Примеры просьб:

1. Я слышал о вас как о человеке, который никогда никому не отказывает. Не могли бы вы одолжить 50 долларов? Мне скоро должны вернуть долг, и я сразу же вам отдам.

2. Неужели вы откажетесь принять участие в этом вечере? Мы ведь не всех приглашали. Но нам известно, что вы-то знаете толк в настоящем искусстве!

Найденные приемы манипулирования и защиты от них обсудите в группе.

### Задание 4

Разыграйте ситуацию «Опоздание»:

- а) на встречу с другом;
- б) на свидание;
- в) домой после обещанного срока возвращения;
- г) на деловую встречу;
- д) на встречу с потенциальным работодателем.

По условию, опоздание столь значительно, что ожидающий уже выведен из терпения.

### Задание 5

Отработка позиции Взрослого. Примеры игровых ситуаций:

1. Вы пришли по объявлению в газете устраиваться на работу рекламным агентом.

2. Вы пришли к декану с просьбой разрешить сдать досрочно сессию.

3. Вы пришли к руководителю курсов английского языка с просьбой о зачислении.

Занятия в группе начались две недели назад.

4. Вы пришли к директору с просьбой дать вам внеочередной отпуск.

5. Вы пришли к директору фирмы устраиваться на работу его заместителем.

Ситуации обсуждаются в группе и комментируются.

### Задание 6

**Разыгрываемая ситуация.** У жильца, живущего на верхнем этаже, протекает потолок из-за негодной кровли. Жилец делал телефонные заявки на ремонт крыши, но ее так и не починили. В квартире сырость. Заболел уже второй ребенок. Жилец решил идти к начальнику ЖЭС. Его цель – добиться, чтобы кровлю немедленно починили.

**Условия игры.** Начальник находится в позиции Родителя, исполнители роли жильца – в психологических позициях Ребенка, Родителя и Взрослого. Разговор начальника с Жильцом-Родителем заканчивается конфликтом. Разговор с Жильцом-Ребенком ни к чему начальника не обязывает. Разговор с Жильцом-Взрослым ведется в деловом тоне, жилец оставляет заявление и уходит с надеждой на то, что будет сделано все возможное.

**Задания участникам игры.**

1. В роли Жильца-Родителя нудно требовать, возмущаться. Увидев, что начальник «не кается», грозить ему жалобами в вышестоящие инстанции. Уйти со скандалом.

2. В роли Жильца-Ребенка нужно долго рассказывать о тяжелом положении с детьми, жаловаться, просить. Уйти, так и не назвав свой адрес.

3. В роли Жильца-Взрослого прийти с заявлением. Кратко изложить суть дела. Спокойно спросить о причине, по которой крыша до сих пор не отремонтирована. Обсудить ситуацию. Уйти, зарегистрировав заявление.

4. В роли Начальника занять агрессивную позицию в ответ на позицию Жильца-Родителя. Быстро отделаться от Жильца-Ребенка. Если ближе роль Родителя заботливого, пообещать все сделать, даже не спросив, где живет жилец. В роли Родителя-критика отчитать просителя: «У других еще не то происходит!» В ответ на вопрос Жильца-Взрослого объяснить ситуацию (один кровельщик болеет, второй давно уволился), перейти с ним на деловой тон. Возможно, принять его совет или предложение.

## Тема 6. Гендерный аспект коммуникативного поведения

*Совместный труд мужчин и женщин – это огромный шаг вперед, но вместе с тем и огромная проблема, требующая решения.*

*Дж. Грэй*

Общение с противоположным полом представляет трудность для людей начиная с самого раннего возраста. Уже маленькие дети понимают, что мальчик с девочкой разговаривают не так, как мальчик с мальчиком или девочка с девочкой. Есть целый ряд очень важных объективных причин, которые приводят к проблемам в общении между мужчинами и женщинами. Знать эти причины и предвидеть их последствия должен любой грамотный человек. Эти причины связаны прежде всего с теми объективными «природными» различиями между мужчинами и женщинами, которые сформировались в ходе эволюции человека и отражаются в их поведении и общении.

Природа создала мужчин и женщин неодинаковыми. Мужчины умирают раньше женщин, так как получают больше травм и ранений, больше подвержены воздействию стрессов – это результат характерного для мужчины интенсивного контакта с окружающей средой, потребности активного воздействия на среду, заложенной в мужском характере.

Мужчины и женщины обладают специфическими особенностями врожденной мимики и жестикуляции. Например, кулак – мужской жест, женщины его показывать не умеют или показывают очень смешно. Мужчины и женщины по-разному совершают многие физические действия. Например, мужчины обычно зажигают спичку движением к себе, а женщины – от себя; гасят спичку мужчины обычно, подув на нее, а женщины размахивают горячей спичкой в воздухе.

Мужчины и женщины по-разному направляют взгляд на предметы. Если попросить женщину взглянуть на ногти, она обычно сжимает пальцы в кулак и смотрит на ногти, держа пальцы согнутыми. Мужчины чаще смотрят на ногти сверху, распрямив пальцы. Если попросить женщину взглянуть на потолок, она обычно слегка приподнимает подбородок и поднимает взгляд вверх, мужчины же обычно просто задирают голову и т. д.

По сравнению с женщинами, мужчины плохо приспосабливаются к изменениям окружающей среды, особенно если эти изменения происходят быстро и внезапно. Установлено, что если мужчину и женщину внезапно переместить в зону сильного холода, женский организм сразу начнет формировать жировую прослойку для защиты от холода, а мужской организм к этому неспособен. Чтобы выжить в неблагоприятной обстановке, мужчине надо не приспосабливаться к среде, а активно взаимодействовать со средой, изменять ее, чтобы выжить.

При любом изменении ситуации женщина осваивается гораздо быстрее, демонстрируя при этом консервативную стратегию: стремление приспособиться, адаптироваться к изменившимся условиям. Мужчина же демонстрирует активную стратегию: он старается активно воздействовать на окружающую среду, обстоятельства, изменить их в соответствии со своим планом, со своими представлениями и намерениями.

Мужская стратегия инерционна: мужчина очень настойчив в своем стремлении достичь поставленной цели и гораздо неохотнее, чем женщина, отказывается от своих планов даже тогда, когда уже ясно, что осуществить план не удастся. Мужчину трудно «запустить», но и труднее остановить.

Мужчина в общении с другими людьми демонстрирует стратегию настойчивости, женщина более склонна реализовать стратегию уступчивости. Мужчина всегда настроен на то,

чтобы что-то предпринять. Женщина, не знающая, что делать, часто говорит мужчине фразу типа: «Ты же мужчина, придумай что-нибудь».

У мужчин и женщин различается общая ориентация личности. Исследования показывают, что у 75 % мужчин и женщин ориентация в жизни оказывается практически противоположной.

*Сравните:*

<b>МУЖЧИНЫ</b>	<b>ЖЕНЩИНЫ</b>
Профессиональная деловитость	Домовитость
Влечение к коллективу	Влечение к семье
Влечение к политике, науке, искусству	Влечение к учебе

Для мужчины работа и познание внешнего мира – это основной ориентир, именно этой сфере он хочет посвятить основное время. Женщина же ориентирована на семью и пополнение знаний, поэтому обычно девочки учатся лучше мальчиков.

Коммуникативная грамотность как раз и предполагает, что мужчины должны знать и учитывать особенности женского поведения и общения, а женщины – мужского. Необходимо разговаривать на языке, понятном партнеру. Это означает, что женщина должна стремиться говорить с мужчиной на «мужском», понятном ему языке, а мужчина с женщиной – на «женском». Встречное движение обеспечит эффективное общение и коммуникативный успех.

Мужчина добивается признания на работе, когда он делает нечто, свидетельствующее о его компетенции и умении. Заявляя о своих способностях и подтверждая их, он поднимает себя в глазах коллег, но если он терпит неудачу, то подрывает свою репутацию. Когда мужчина заключает сделку, разрабатывает успешный план, достигает намеченной цели, зарабатывает некую сумму денег, завершает проект или преодолевает затруднение, получаемое им признание определяется тем, насколько значительна была стоящая перед ним цель, какую прибыль он получил, насколько серьезные трудности преодолел. Небольшие достижения приносят небольшое количество очков, небольшие потери приводят к небольшой их утрате. Именно таким образом мужчины оценивают себя и других по уровню профессионализма и достижениям.

Женщины достигают признания по-другому. Женщина поднимается в глазах подруг, проявляя заботу, участие и преданность. Успех определяется не шириной жестов, а постоянством. Значение имеют не масштабы, а глубина личного неравнодушия. Важен не результат, а те мысли, соображения и намерения, которые вами двигали. Компетентность и достижения для женщин – далеко не самое главное.

Чтобы преуспеть в отношениях с женщинами, мужчине необходимо учитывать эту разницу в оценках. Условно говоря, женщины начисляют по очку за каждое проявление участия – не важно, насколько оно значительно. Практически это означает, что много малых дел принесут мужчине больше, чем одно большое.

Очень часто бывает так, что новый руководитель-мужчина добивается более эффективной работы фирмы, но при этом напрочь отвращает от себя всех работающих там женщин. Очень скоро они либо увольняются, либо отказываются с ним работать. Эффективность эффективностью, но неприязнь со стороны женщин приводит к росту напряженности, что не лучшим образом сказывается на производительности труда и удовлетворению от работы. Работая бок о бок с женщинами, мужчины достигнут гораздо больших успехов, если станут помнить о необходимости поднимать себя в их глазах, способствуя взаимоподдержке и взаимопочтению.

Мужчины используют общение прежде всего для того, чтобы решить какую-то проблему, добиться намеченной цели. Общение для женщин – это тоже способ решения про-

блем, но еще и средство снизить напряженность, почувствовать себя лучше, установить эмоциональные связи для укрепления взаимоотношений, создать творческую атмосферу, открыть что-то новое.

Когда мужчина беседует, он делает это, как правило, с целью высказать нечто либо же что-то узнать и тем самым разрешить какой-то вопрос. Многие мужчины предпочитают молча обдумать проблему, а уж заговорив, сразу перейти к сути. Обычно мужчина склонен видеть в другом мужчине специалиста, только если тот обходится необходимым минимумом слов.

Когда мужчина говорит, излучая уверенность, он может не сомневаться: уважение коллег-мужчин ему обеспечено. Но, когда мужчины разговаривают подобным образом с женщинами, они нередко лишаются женского доверия и поддержки.

Отыскивая или же предлагая решение, женщина склонна быть более личностно ориентированной, чем мужчина. Ее слова передают не только информацию, но и чувства. Не претендуя на то, что ей известны все ответы, женщина автоматически «притягивает» к себе поддержку других. Для мужчин такая вовлекающая манера женщин служит сигналом тревоги. Мужчины ошибочно заключают, что, если в речах женщины слышна неуверенность, если она открыта и интересуется мнением других, значит, она попросту не уверена в своих способностях решить стоящую перед ней проблему.

Если мужчина-руководитель не будет обращать внимания на то, как подчиненные-женщины реагируют на его прямолинейность, он обречет себя на молчаливый бунт в виде постоянной напряженности и перешептываний за спиной. Мало того, когда мужчина чересчур прямолинеен, женщина может подумать, что он на нее сердит или же ею недоволен.

Мужчины на работе пользуются речью только по одному поводу, тогда как у женщин их для этого имеется целых четыре.

1. Нужно что-то обсудить. В этом отношении мужчины и женщины одинаковы.

2. Нужно предоставить или получить эмоциональную поддержку. Они могут вовсе ничего не сообщать – просто ставить вас в известность о своем эмоциональном состоянии. «Что за кошмарный день», – может сказать женщина своей собеседнице. «Да, денек», – ответит другая. Этот простой ответ богаче, чем кажется, расшифровывается он следующим образом:

· Ты мне небезразлична, а потому я готова дать тебе свое сострадание и поддержку. Я знаю, как приятно, когда тебе кто-то сочувствует, так что я уделю толику своего времени тому, чтобы разделить твои переживания.

· Я все понимаю. Быть может, мне сейчас и легче, но и я, случалось, переживала подобное. Я знаю, что это такое.

· Я отдаю тебе должное. Ты сегодня действительно поработала как следует. Ты сделала все, что в человеческих силах. Ты полностью заслужила свое право чувствовать себя уставшей.

Но давайте разберемся, что происходит, когда вот это женское «кошмарный день» слышит мужчина. Скорее всего он ответит что-то вроде: «Да ну, не все так плохо!», «Бывало и хуже» или «Да ты у нас молодец, ты справишься!» Иными словами, вместо того, чтобы воспользоваться случаем выразить женщине свое сочувствие, он наивно полагает, что его подбадривание поможет ей смотреть на вещи менее мрачно. Но ей-то хотелось совсем не этого, и подобные речи оптимизма ей отнюдь не прибавят.

Ей не обязательно, чтобы с ней соглашались – ей нужна только поддержка сочувствием. Ответом на тот же «кошмарный день» может быть: «Ну да, одна проблема за другой!», «Слава Богу, сегодня пятница», «Передохнуть некогда»

Такого рода эмоциональная поддержка прямо противоположна реакции мужчин. Для снятия стресса им свойственно преуменьшать серьезность проблемы, тогда как женщины, наоборот, раздувают ее, а потом делятся своими бедами с подругами.

3. Нужно расслабиться. Разговор о проблемах помогает женщине снять напряжение еще и потому, что такое обсуждение позволяет ей разобраться в своих делах. Когда женщина беспорядочно повествует собеседнице об источниках своих неурядиц, она осмысливает сложившуюся ситуацию. И по мере того, как она излагает положение вещей, ей самой становится ясно, что многие из ее забот не столь важны, как казалось поначалу. А вот когда женские сетования слышит мужчина, ему порой кажется, что его сотрудница пытается свалить с себя часть забот на него. Для него ее слова звучат так: «У меня столько работы, я не могу все это сделать».

Чтобы снять стресс и почувствовать себя уверенней, мужчина мысленно разрабатывает стратегию своих действий. А вот женщина обретает ту же уверенность, просто изливая свои чувства – только после этого у нее начинает возникать ясный план. Большинство мужчин такого поведения не понимают и не приемлют. Разговоры о проблемах вместо разработки плана их решения – это не по-мужски, от таких вещей мужчин только хуже.

4. Говоришь, чтобы понять, что же собственно хочешь сказать.

Под воздействием стресса мужчины стремятся сосредоточиться и в результате бывают недовольны, когда их отвлекают. А вот женщин стресс заставляет рассеяться, поэтому у них возникает потребность поделиться избытком эмоций. Нередко женщина начинает делиться эмоциями в поисках хоть какой-нибудь поддержки, а мужчина думает, что она просто жалуется. С другой стороны, если к озабоченному мужчине обратиться с просьбой, он начинает ворчать, а женщина думает, что он недоволен или просто не хочет делать того, о чем она просит.

Женщинам легче всего утратить мужское уважение из-за того, что они на первый взгляд жалуются без причины. Иными словами, жалобы, сетования – это когда человек изливает отрицательные эмоции с целью исправления ситуации. Мужчины выражают свои отрицательные эмоции, именно стремясь к каким-то переменам. Когда мужчине слышится сетование или обвинение, женщина чаще всего просто делится своими чувствами.

Если перед мужчиной встает проблема, с которой он ничего не может поделать, он попытается тут же о ней забыть. Он инстинктивно следует девизу: «Не можешь – забудь». Женщина рассуждает по-другому. «Если ничего нельзя сделать, можно хотя бы об этом поговорить». Беседа о разочарованиях и неурядицах помогает женщине успокоиться, снять стресс. У женщин неурядицы принято трансформировать в объединяющие переживания.

Мужчинам легко утратить доверие женщин из-за того, что они ворчат и на первый взгляд злятся в ответ на женские просьбы. Когда мужчина ворчит, женщина ошибочно заключает, будто ему не хочется, чтобы в нем искали опору. Но как только мужчина двинется в новом направлении, его протесты тут же сойдут на нет. Ворчащий мужчина – это совсем не то же самое, что ворчащая женщина. Когда женщина ворчит, внутренне против чего-то протестуя, она действительно начинает злиться. Именно поэтому женщина, услышав мужское ворчание, тут же отступает.

Женщины обычно высказывают наиболее эмоционально. Эта склонность подкреплять жалобы отрицательными эмоциями серьезно вредит женской деловой репутации и обесценивает сами жалобы.

Выражать отрицательные эмоции при помощи риторических вопросов – один из самых легких способов для женщины убедить мужчин в своей некомпетентности. Когда клиентка, руководительница или сотрудница выражает свое недовольство или отчаяние при помощи риторического вопроса, мужчине важно понять: на него вовсе не нападают и ему нет нужды защищаться. Лично он здесь вообще ни при чем. Риторический вопрос означает, что жен-

щина еще не пришла к определенному мнению. По существу, это хороший знак – она еще способна увидеть ситуацию в менее мрачных красках.

Сам факт, что мужчина о чем-то спрашивает, означает, что он еще способен свое мнение переменить. Когда риторический вопрос задает женщина, ответ ей не нужен – ей нужно быть выслушанной. Когда же допытывается мужчина, ему действительно нужно получить ответы. Когда огорченный мужчина задает вопросы, женщина может быть уверена, что его огорчение улетучится, как только она на эти вопросы ответит. В такой момент ей нужно перестать слушать и начать как следует защищаться.

Нежелание слушать – один из наиболее частых женских упреков в адрес коллег-мужчин. Мужчины напрасно думают, что, предлагая женщине скоропалительное решение, они производят на тех хорошее впечатление.

Мужчины же чаще всего упрекают женщин в том, что они задают чересчур много вопросов и чересчур стремятся все переиначить. У мужчин опускаются руки, когда женщина пытается улучшить то, что и так хорошо. Когда женщина увлечена работой, она стремится улучшить все, до чего сможет дотянуться.

Наши наиболее серьезные ошибки: мужчины перебивают женщин готовыми решениями, а женщины лезут с непрошеными советами.

На работе для мужчин важны не личные пристрастия, а конкретный результат. Мужчины поглощены «вещами», которые способны помочь им проявить себя, получить результат и добиться поставленных целей. Успех у мужчин определяется способностью себя преподнести.

Если женщины не хвалятся своими достижениями, мужчины обычно заключают, что тем нечем похвалиться.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.