

Что мешает деловому общению.

Правила и стили общения

БАРЬЕРЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Коммуникация — это не только обмен информацией и мнениями с целью выяснения истины, но и психологическое воздействие на партнера с целью изменения его поведения. Эффективность коммуникации определяется именно по тому, насколько удалось такое влияние. Для этого нужно, чтобы:

- партнер слушал, слышал, понимал и правильно относился к полученной информации;

- все участники общения говорили на одном языке;

- партнеры были коммуникативно компетентными, знали, какие психологические и социальные барьеры общения могут возникнуть и как их преодолевать.

Мешает коммуникации, во-первых, **уклонение от контакта**, избегание партнера, когда собеседник не слушает, что ему говорят, отвлекается, ищет любой повод, чтобы прекратить разговор. Это человек может делать сознательно, если озвучена неприятная информация, содержащая критику и требующая перестройки его убеждений или образа жизни. Чаще же это делается бессознательно, например, ввиду озабоченности чем-то.

С целью привлечения и удержания внимания рекомендуется пользоваться следующими приемами:

1. Произнесение нейтральной фразы, прямо не связанной с темой (чего-нибудь неожиданного, шутки и пр.), но помогающей собрать внимание присутствующих.

2. Установление хорошего зрительного контакта со слушателями.

3. Изменение громкости голоса, скорости произношения и выразительности речи (например, негромкое произношение таких фраз, которые требуют дополнительных усилий по концентрации внимания).

4. Акцентирование на важных моментах — прямое («Прошу обратить внимание на...») или косвенное (путем интонационного выделения значимых мест).

Второй барьер общения — барьер «авторитета» — возникает, когда авторитетным людям, что бы они ни говорили, оказывается полное доверие. Здесь важно, не *что* говорит, а *кто* говорит.

Если кто-то захочет снизить авторитетность информации и тем самым защититься от нее, он может подвергнуть ее сомнению (например, курильщик в свое оправдание может утверждать, что существуют гораздо более вредные факторы для жизни, чем курение: радиация, загрязненность окружающей среды и др.).

Авторитетность информации можно повысить:

- ссылками на авторитеты;

- демонстрацией своей компетентности, объективности или «незаинтересованности» (чем меньше слушатели думают, что их хотят в чем-то убедить, тем больше они доверяют говорящему);

- демонстрацией того, что оратор — «свой» человек, такой же, как и слушатели.

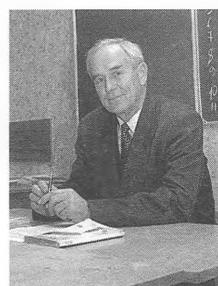
Третья трудность делового общения — это **непонимание**: фонетическое, семантическое, стилистическое и логическое.

КАЖДЫЙ СЛЫШИТ ТО, ЧТО ПОНИМАЕТ.

GETE

Фонетическое непонимание возникает, когда говорят быстро, невнятно или употребляя иностранные слова и слова-паразиты. Устранить такое непонимание просто: следить за правильностью речи, не употреблять иностранные слова, когда в родном языке есть синонимы, и учитывать возраст, образование и реакцию слушателей.

Семантическое непонимание (при неправильном понимании смысла или владении разной информацией) иногда создает анекдотичные ситуации. «Ударь по ребру!» — просит новичка бригадир, чтобы поправить стойку балкона. Тот и ударил кувалдой по ребру... бригадира¹. Чтобы не попадать в подобные ситуации, всегда полезно выяснить, как понята ваша мысль.



З. И. ГОРНАКОВ

доцент кафедры экономики и организации машиностроительного производства Белорусского национального технического университета, кандидат экономических наук

¹ Ивин А.А. По законам логики. М., 1983. С. 10.

Стилистическое непонимание наступает, если нарушается грамматика или стиль изложения, а также при несоответствии стиля речи и ситуации общения, стиля речи и психологического состояния собеседника. Поэтому рекомендуется:

- любое сообщение заключать в определенные рамки: сначала — о цели, а потом — как ее достичь;

- выстраивать факты в определенную цепь с помощью простого перечисления (во-первых, во-вторых и т.д.) или ранжирования: сначала — о главном, потом — о второстепенном.

НЕВОЗМУТИМОСТЬ МУДРЕЦОВ — ЭТО ВСЕГО ЛИШЬ УМЕНИЕ СКРЫВАТЬ СВОИ ЧУВСТВА В ГЛУБИНЕ СЕРДЦА.

ЛАРОШФУКО

Логическое непонимание происходит, когда логика рассуждения одного участника общения сложна для восприятия другого либо кажется ему неверной.

Помочь преодолеть логический барьер помогает:

- учет «чужой» логики при принятии решения;

- применение одной из двух видов аргументации: восходящей — с возрастанием силы аргументов к концу сообщения или нисходящей — когда сила аргументов убывает к концу сообщения.

Четвертой помехой общения являются **поверхностные суждения о личности**. Если, например, на вопрос «Понравился ли вам новый работник?» последует: «Не очень», то этого достаточно, чтобы в коллективе к новичку относились с прохладцей. В этой ситуации чем быстрее новый работник проявит свои лучшие профессиональные и коммуникативные качества, тем лучше.

Пятое препятствие — **превышение эмоциональной нормы и употребление оскорбительных, обидных слов**.

Шестое — **необоснованные перебивания**.

Седьмое — **скрытые интересы и цели**.

Все барьеры общения подразделяются на **внешние**, не пропускающие информацию внутрь личности (т.к. собеседник не доверяет партнеру), и **внутренние**, когда принятая информация (например, о вреде курения) требует основательной перестройки поведе-

ния человека. Поэтому аргументы, позволяющие убедить человека в чем-то, должны быть настолько мощными, чтобы могли пробить не только внешние, но и внутренние барьеры.

СТИЛИ ОБЩЕНИЯ

С определенными трудностями сталкивается человек, если неправильно выберет стиль общения или допустит nepозволительные отступления от него.

Стиль общения — это предпочитаемые способы восприятия, коммуникации и взаимодействия. Выбор его зависит от особенностей человека, его мировоззрения, темперамента, характера и отношения к людям. Существует несколько классификаций стилей общения. Мы же говорим о гуманистическом, ритуальном и манипулятивном стилях. Один искренен, честен, надежен, общителен, открыт, доверителен и способен на сочувствие и сопереживание. Как правило, такая личность выбирает **гуманистический стиль общения**, целью которого является совместное изменение представлений обоих партнеров в результате общения и удовлетворение их потребности в понимании, сочувствии и сопереживании. Личность партнера познается в чистом виде, без стереотипов и разделения качеств на важные в данный момент и неважные.

Ритуальный стиль применяется людьми, хорошо знающими друг друга (например, на вечеринке). Целью такого общения является не изменение точки зрения партнера, а подтверждение своей связи с представителями данной группы и укрепление своих представлений о тех или иных проблемах. Даже если удалось только «хорошо посидеть», все равно считается, что цель встречи достигнута.

Ритуалы при таком общении должны соблюдаться неукоснительно. Пока участник беседы не выходит за рамки ритуала и выполняет свою роль, его понимание нам как бы и не нужно. Но стоит ему на вопрос «Как жизнь?» начать долго и подробно рассказывать о своей жизни, работе, как мы начинаем его воспринимать как зануду или хвастуна.

Чтобы ритуальное общение было успешным, необходимо:

- правильно оценивать, опознавать ситуацию и хорошо представлять, как вести себя в ней;

- знать различия в обычаях и привычках, принятых в разных странах. То, что в США уместно класть во время беседы ноги на



стол, у нас наверняка будет истолковано как неуважение. А если на вопрос американца «Как живешь?» вы ответите «Нормально», а не «Прекрасно» («Окей»), то это вызовет у него тревогу, т.к. вы вышли из ритуала.

Больше всего трудностей в деловом общении появляется при **манипулятивном стиле**, когда к собеседнику относятся как к средству достижения своих целей и поэтому оценивают его только с точки зрения пригодности для дела. Главное для манипулятора в таком общении — найти подход к партнеру, выбрать нужную позицию и умело использовать рычаги манипулирования.

Как вести себя с человеком-манипулятором?

1. Постараться распознать манипуляцию и понять, на какой крючок вас поймали: на опасении оказаться столь преданным, на страхе оказаться хуже, чем о вас думают, или на чем-то еще.

2. Разрешить себе быть настолько плохим, насколько вам хочется (например: «Это выходит за рамки моих обязанностей, и я не готов выполнять эту работу бесплатно»).

3. Если манипулятор затаил на вас обиду, пытается притеснять вас по мелочам, его отношение к вам изменилось, то рекомендуется высказать свои мысли и чувства по этому поводу и тем самым прояснить ситуацию (например, «Мне кажется, что вы обиделись на то, что я сказал вам вчера», «Мне неловко, что наши отношения ухудшились»).

Этим вы разрушаете ситуацию манипулирования, тем самым помогаете себе и своему собеседнику установить открытый контакт.

ПРАВИЛА ОБЩЕНИЯ

Препятствия к нормальному общению могут возникнуть на любом этапе и при любом стиле общения, если нарушаются те правила, на которых оно должно строиться. Что же это за правила?

Они подразделяются на **психологические** и **этические**. В свою очередь психологические правила бывают общими, правилами согласования коммуникативного взаимодействия и правилами самоподачи.

Общие психологические правила общения, которых рекомендуется придерживаться в любой ситуации:

1. Быть открытым к собеседнику и принимать его таким, каков он есть. Это свидетельствует о добрых намерениях и уважении, кото-

рые обезоруживают партнера, заставляют его не темнить и выслушивать вас внимательно.

2. Участвовать в общении активно, настойчиво и без стеснений уточнять, если что-то неясно. Настойчивость не означает агрессивность, которая всегда связана с нарушением прав человека, обвинениями и ниспровержениями. Настойчивость повышает уверенность в себе, самоуважение и уважение окружающих. Поэтому нужно чаще, чем мы это делаем, пользоваться такими фразами, как: «Извините, но я закончу мысль», «Спасибо за доверие, но я этого делать не буду» и т.д.

ДРУЖБА РАЗУМНЫХ ВЗАИМНО ВЫГОДНА: КТО ГОВОРИТ, ТОМУ ПРИБЫЛЬ В ПОХВАЛЕ СЛУШАТЕЛЯ, А КТО СЛУШАЕТ, У ТОГО УМА ПРИБЫВАЕТ.

Б. ГРАСИАН

3. Следить за своей позой, мимикой, взглядом, жестами.

Поза и жесты всегда должны быть достойными, внушающими уважение и адекватными социально-ролевой позиции. Излишняя суетливость или демонстративность могут быть поняты как проявление вашей зависимости, подчиненности и тем самым усилят психологическую позицию партнера.

ТАЛАНТОМ СОБЕСЕДНИКА ОТЛИЧАЕТСЯ НЕ ТОТ, КТО ГОВОРИТ САМ, А ТОТ, С КЕМ ОХОТНО ГОВОРЯТ ДРУГИЕ; ЕСЛИ ПОСЛЕ БЕСЕДЫ С ВАМИ ЧЕЛОВЕК ДОВОЛЕН СОБОЙ И СВОИМ ОСТРОУМИЕМ, ЗНАЧИТ ОН ВПОЛНЕ ДОВОЛЕН И ВАМИ.

Ж. ЛАБРЮНЕР

4. Концентрировать внимание на собеседнике, его мимике, позе, жестах, выражении глаз, направлении взгляда, интонациях голоса, а также на их соответствии содержанию слов.

5. Слушать собеседника до конца, не перебивая.

Если нам важно понять партнера, то мы всегда его поймем, даже если он говорит невнятно или его плохо слышно. Между тем мы не умеем или не хотим слушать. Эффективность слушания (точность восприятия, процедурная культура и эффект понимания) достигает лишь 25 %. Уже спустя 10 минут с начала выслушивания собеседника мы запоминаем только 50 % услышанного, а через



24 часа забываем еще половину сообщений. Происходит это по разным причинам:

- мы можем быть поглощены другими заботами;

- наперед знаем, что именно партнер может сказать, или предупреждены против него;

- усматриваем в словах партнера нечто чужое, неприемлемое и даже оскорбительное;

- склонны выносить категорические суждения типа «Ведешь себя, как идиот»;

- перебиваем и страдаем словоблудием.

Чтобы процесс слушания был продуктивным, рекомендуется:

- подчеркивать свою заинтересованность в беседе и поддерживать говорящего с помощью:

- поддакивания, кивков, хмыкания, угуканья и побуждения: «Ну и...», «И что дальше?» и т.д.;

- реплик, выражающих различные эмоции: сочувствие («Представляю...»), недовольство («Нет, ты не прав»), одобрение («Да, конечно...») и др.;

- чаще использовать эмпатическое слушание, т.е. не давать советов, не оценивать говорящего, не критиковать, стремиться понять и разделить его эмоциональное состояние;

- сдерживать желание прервать собеседника;

- не быть слишком чувствительным к эмоциям собеседника и спокойно реагировать на его эмоциональные высказывания;

- не отвлекаться, несмотря на помехи, и не прекращать слушать, даже когда ждете своей очереди высказаться;

- не монополизировать разговор и не задавать слишком много вопросов.

Таковы общие психологические правила общения. Что касается **правил согласования**

коммуникативного взаимодействия, то они различны для разных типов общения (делового, светского и др.). Вот как, например, звучит кодекс делового общения:

1. «Твой вклад должен быть таким, какого требует совместно принятое направление разговора» (принцип кооперативности).

2. «Говори не более, не менее, чем требуется в данный момент (принцип достаточности информации).

3. «Не ври» (принцип качества информации).

4. «Не отклоняйся от темы, сумей найти решение» (принцип целесообразности).

5. «Выражай смысл ясно и убедительно для собеседника».

6. «Умей слушать и понять чужую мысль».

7. «Умей учесть индивидуальные особенности собеседника ради интересов дела».

И, наконец, **правила самоподачи** обеспечивают индивидуальный успех участника общения. Такие правила вначале изобретаются только для личного пользования, а затем по закону социального заражения используются всеми желающими. Например, чтобы собрать внимание слушателей, используется следующий прием самоподачи докладчика: «Если случилась пауза, то тяни ее как можно дольше».

Этические правила общения затрагивают нравственный аспект коммуникации. Общение должно осуществляться этическими средствами и во имя морально оправданных целей, в его основе должны быть координация и гармонизация интересов участвующих сторон. Золотое правило этики общения гласит: «Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам». Никогда не стоит забывать о том, что отношение окружающих к нам зависит в конечном итоге только от нас самих. ■