

Федосеев В.Н.

д.т.н., профессор кафедры менеджмента МГТУ им. Н.Э. Баумана.

Капустин С.Н.

к.э.н., доцент, проректор института менеджмента и маркетинга АНХ при Правительстве РФ.

ПСИХОЛОГИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ВХОЖДЕНИЯ В КОНТАКТ С СОБЕСЕДНИКОМ

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ

Продолжение. Начало в № 1, 2, 4/2002

Вхождение в контакт с собеседником подразумевает устранение психологических барьеров, организацию сближения с партнером по общению и диагностирование его личностных особенностей. Методологически установление контакта предполагает прохождение пяти этапов:

1. Снятие психологических барьеров.
2. Выявление совпадающих интересов.
3. Определение принципов общения.
4. Выявление качеств, опасных для общения.
5. Адаптация к партнеру и установление контакта.

Любая деловая встреча двух партнеров подразумевает их конкретные действия по отношению друг к другу, что служит неосознанной причиной страхования риска путем возведения определенных психологических барьеров. Задача **первого этапа** общения – это *снятие таких барьеров* и подготовка путей для последующего взаимодействия. Существует ряд факто-

ров, способствующих установлению психологического контакта (положительные факторы), и препятствующих вхождению в контакт (отрицательные факторы). К числу *положительных факторов* следует отнести все те условия, которые способствуют достижению согласия или ведут к накоплению согласованных мнений по различным вопросам. Среди них выделяют:

- частоту согласий;
- взаимность и совпадение согласий;
- чередование согласий со стороны партнеров по общению.

Отрицательным фактором, ведущим к установлению психологических барьеров, является настороженность по отношению к партнеру по общению. Для снятия напряженности на первом этапе общения инициатору контакта следует выбрать нейтральную тему для беседы, не затрагивающую личность собеседника, но связанную с такими оценками обсуждаемых вопросов и проблем, с

которыми невозможно не согласиться. В результате такого начала общения у собеседника складывается впечатление, что партнер полностью доверяет его суждениям, мнениям и утверждениям и создается длительное и устойчивое состояние удовлетворения общением. В этом случае ранее установленные психологические барьеры разрушаются или хотя бы снижаются и собеседник «теряет бдительность». При правильно выбранной тактике поведения в конце первого этапа общения:

- паузы после поставленных вопросов становятся короче;
- начинают преобладать собственные сообщения собеседника, его непроизвольные разъяснения и дополнения к ранее сказанному;
- сложность и пространственность ответов возрастает, а число вопросов на вопрос (реактивных вопросов) сокращается.

В основе **второго этапа** общения – выявление совпадающих интересов, лежит поиск точек «близкого соприкосновения», совпадающих тем, мнений, оценок, переживаний. Целесообразность этого этапа состоит в необходимости построения первичной основы для объединения, чтобы на базе общих, совпадающих и взаимно привлекательных интересов выработать начальные навыки совместного общения и вызвать у собеседника положительные эмоции в результате такого общения. Тема для реализации второго этапа должна быть свободной и независимой от личности собеседника, например, его непрофессиональные интересы, хобби. Интерес собеседника к обсуждаемому вопросу должен быть настолько велик, чтобы целиком зани-

мать его сознание. При этом следует постоянно поддерживать положительные эмоции собеседника, но не допускать полного, исчерпывающего обсуждения вопроса, так как окончательное суждение по теме общения привело бы к исчезновению у собеседника таких эмоций. На этом этапе общения могут быть использованы такие тактические приемы:

«нарастание» – проявление возрастающего интереса к обсуждаемой теме;
«детализация» – высказывание повышенного интереса к отдельным сообщениям просьбой о собеседника, сопровождаемое более подробном изложении и интерпретации сказанного;

«проблемы» – для использования такого приема необходимо владеть оригинальной информацией по обсуждаемому вопросу, явно недоступной собеседнику, но вызывающей у него желание объяснить ее с собственной точки зрения;

«переключение» – периодическое включение в обсуждаемую проблему отдельных вопросов других, но близких по существу тем, что создает психологические коммуникации к положительному обсуждению любой нужной темы общения.

В результате установленного взаимопонимания у собеседника появляется желание продолжить общение и обсуждения, возникают ожидания последующих общений, доставляющих положительные эмоции.

Основной функцией **третьего этапа** – определение принципов общения, является обеспечение первичного обмена информацией об индивидуальных принципах общения и отбор ценных и превалирующих качеств партнера по общению. Учитывая, что в резуль-

тате этого этапа общения возникает ряд как положительных, так и отрицательных факторов, рекомендуется учитывать следующие приемы общения:

«готовность» – установка на принятие и учет любого сообщения собеседника;
«ответное сообщение о себе» – общение в форме диалога создает своеобразный ритм обмена мнениями и всякое ответное сообщение расценивается собеседником как принятие его высказывания и способствует нормальному развитию беседы;

«постепенное раскрытие своих качеств» – вся информация передается собеседнику в определенной последовательности, и индивидуальные качества партнера усваиваются собеседником, соотносятся с системой собственных качеств, поэтому в беседе следует исходить из принципа накопления личностных качеств с целью постепенного создания у собеседника вашего личностного портрета, избегая напористости;

«избегание» – не следует делать преждевременных окончательных выводов и формулировок, даже при достаточном для обобщения объеме информации.

На практике широко используют следующие тактические приемы этапа определения принципов общения:

«формулирование принятого» – проговаривается вслух то, что собеседник специально желает выделить в потоке информации;

«подведение итогов» – обобщение ранее высказанного с выделением совпадающих мнений;

«сходные мнения (уподобление)» – высказывание собственного мнения, подтверждающего правоту высказываний и поведения собеседника;

«оправданные ожидания» – высказывания, подтверждающие отражение в информации собеседника ожиданий партнера по общению.

В результате на третьем этапе создается некоторое общее представление о наборе положительных качеств, которые предлагаются партнерами по общению. При этом отрицательные качества утаиваются, возникает эффект взаимопонимания, формируется установка на принятие личностных особенностей собеседников, что способствует активизации общения.

Основной задачей **четвертого этапа** – *выявление качеств, опасных для общения*, является выделение таких качеств, оценка вероятности и силы их проявления в различных условиях общения. С этой целью ведется фиксация проявления тех или иных качеств, подтверждающая или опровергающая ранее сложившееся мнение о собеседнике. Как правило, в форме психологических срывов проявляются те качества личности, которые первыми выходят из под контроля (наиболее «мощные»). Для исключения эффекта неожиданности проявления таких качеств следует использовать следующие принципы общения:

«инициативы» – первым демонстрировать готовность сообщить собеседнику о своих слабостях и некоторых отрицательных особенностях;

«откровенности» – **демонстрировать готовность быть откровенным, чем вызвать у собеседника чувство безопасности и убеждение, что информация о его отрицательных качествах не будет использована против него;**

«эквивалентности» – информировать собеседника о себе в объеме, не большем, чем он раскрывает информацию о себе лично.

Для побуждения собеседника к откровенной беседе следует применять такие психологические приемы: **«высказывание сомнений»** – при каких-либо неожиданных несоответствиях в высказываниях собеседника подвергать сомнению такие сообщения сразу же после их высказывания; **«сопоставление противоречий»** – при необходимости возбудить у собеседника активное желание высказывания самостоятельного мнения следует представить все противоречия в излагаемой информации как его собственные;

«диагностические вопросы» – ответы на вопросы о личностных качествах других людей позволяют сформировать мнение об отношении собеседника к отрицательным качествам личности и выяснить его представления о моральных ценностях и нормах поведения;

«вызов споров» – собеседник раскрывает свою личность в инициированных вами спорах по какому-либо, даже незначительному поводу;

«расслабление» – чтобы вызвать на откровенность собеседника, испытывающего чувство неловкости, неуверенности, незнающего с чего начать рассказ о себе, следует переключить его на отвлекающие внимание, посторонние темы.

В результате четвертого этапа общения выявляются отрицательные качества собеседника и приемы их сокрытия или маскировки. Это позволяет избегать ситуаций, характерных для проявления таких качеств, или делать поправку в собственном поведении с учетом возможности их пробуждения. Особенно важным при протекании **пятого этапа** общения – **адаптация к партнеру и установление контакта**, является поддержание процесса взаимодействия на оптимальном

уровне. Это может быть достигнуто путем сглаживания нежелательных реакций на тот или иной раздражитель за счет использования определенных качеств личности собеседника для управления его поведением. Тактика делового общения на этом этапе сводится к ведению равноправного диалога и допускает использование следующих приемов:

«первичные действия» – при проявлении нежелательного качества собеседника следует смягчить ситуацию;

«указание на качество» – прием рассчитан на то, чтобы с помощью ожиданий определенных действий пробудить соответствующую мотивацию поведения: «Хотя Вы и проявляете склонность к поспешным выводам, я все же прошу Вас терпеливо выслушать меня, так как это необходимо для выбора правильного решения»;

«подчеркивание и утверждение образовавшейся совместности»

– служит прологом для перехода к подведению итогов общения: «Мы достигли полного взаимопонимания как проблемы в целом, так и отдельных ее положений. Необходимо обсудить создавшуюся ситуацию и выработать правильное решение»;

«обращение за советом» – способствует преодолению пассивной позиции собеседника и повышению его значимости.

В результате пятого заключительного этапа общения возникает понимание не только качеств собеседника, но также мотивов и причин его действий. У собеседника формируется внутренняя уверенность в способности партнера проявить участие и оказать помощь при решении обсуждаемой проблемы.

Продолжение следует.

pn