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, 5 / 2002

ффективность психологического контакта с партнером по деловому общению во многом определяется умением слушать собеседника. Слушание - это односторонний процесс, при котором один собеседник передает, а другой воспринимает информацию, не прерывая его. В то же время слушание необходимо рассматривать как процесс, в ходе которого устанавливается психологическая связь между партнерами, возникает ощущение взаимопонимания и соучастия. Различают следующие основные формы слушания:

сбор информации (нейтральная); оборонительное слушание – скептическое отношение к собеседнику;

наступательное слушание – стремление уличить собеседника в отрицательных намерениях;

вежливое слушание – паузы между

собственными высказываниями; селективное слушание – слышит только то, что хочет услышать; активное слушание – понимающий собеседник, располагающий к обшению;

пассивное слушание – умение показать собеседнику, что вы его слушаете, понимаете и готовы поддержать, но не вмешиваетесь в его монолог:

эмпатическое слушание отражает сопереживание собеседнику, понимание его эмоционального состояния.

По значимости в деловом общении слушание находится на первом месте, занимая до 45% времени межличностных коммуникаций.

При активном слушании на первый план выступает отражение информации и ее постоянное уточнение путем задания дополнительных вопросов: «Вы действительно присутствовали на этой

встрече?», использования парафраз: «Судя по всему, Вы намерены ...» или «Иными словами, Вы имели в виду...». Такие приемы общения позволяют достичь одновременно две цели:

обеспечение адекватной обратной связи и убеждение собеседника в том, что его информация принята правильно;

информирование собеседника о том, что его слушает равный ему партнер, готовый нести ответственность за обсуждаемую информацию.

Навыки активного слушания незаменимы в деловых переговорах, когда партнер по общению равен или сильнее собеседника, а также в конфликтных ситуациях при агрессивном поведении собеседника. Техника активного слушания включает в себя такие приемы:

- поощрение (кивание, поддакивание);
- прояснение (переформулировка, уточнение);
- переспрашивание (пересказ «попугаем»);
- отражение (обращение к чувствам);
- подведение итогов (промежуточное уточнение).

Приемы активного слушания не срабатывают, если один из собеседников находится в состоянии сильного эмоционального возбуждения и не контролирует свои эмоции. В таком случае эффективны приемы пассивного слушания.

Эмоциональное возбуждение собеседника возрастает и снижается по синусоидальному закону и, если отсутствуют дополнительные раздражители, постепенно затухает и человек успокаивается.

Раздражителями в таком случае могут быть и глухое молчание партнера по общению, и уточняющие вопросы, и успокаивающие увещевания. Лучшим воздействием на эмоционально возбужденного партнера являются так называемые «угу-реакции» типа «да-да, угу-угу, ну конечно и т. п.» Наиболее важным в таком общении является опасность впасть в эмоциональное состояние собеседника, что, как правило, приводит к яркому конфликту и выяснению отношений.

ТМПатическое слушание, как отражение эмоционального состояния партнера по общению, не допускает советов, критики, поучения собеседника. Методика такого слушания применима только тогда, когда собеседник без принуждения партнером сам хочет поделиться своими переживаниями. Необходимо учитывать, что эмпатическое слушание - это не интерпретация скрытых от собеседника тайных мотивов поведения. Следует только отражать чувства партнера, но не объяснять ему причин возникновения этих чувств. Фразы типа: «На самом деле это у тебя от того, что ты последний ребенок в семье» или «Ты скорее всего не правильно его понял» могут вызвать ответную агрессию, замкнутость, холодность.

В процессе слушания при деловом общении могут возникать так называемые «саботажные сообщения», нарушающие психологический контакт и процедуру деловой беседы:

угрозы вызывают страх, подчинение, обиду, враждебность: «Если Вы

не можете воздержаться в рабочее время от личных телефонных разговоров, мы подумаем о Вашем увольнении»;

приказы, когда прибегают к власти над другими: «Тут нечего обсуждать, идите и выполняйте»;

критика (негативная): «Вам недостает прилежания в работе»;

оскорбительные прозвища: «Впервые встречаю такого идиота»;

слова-должники: «Вам следует смотреть фактам в лицо», «Вы не должны обижаться на меня»;

сокрытие важной информации (реплика-ловушка): «Вам наше предложение безусловно понравится» – не объяснив суть предложения:

допрос: «Чем Вы занимались в рабочее время?»;

похвала с подвохом: «Вас так любят дети. Не посмотрите за моим сыном, пока я схожу в театр?»:

диагноз мотивов поведения: «У Вас в семье явно были нервнобольные»;

несвоевременные советы: «Надо было притормозить на повороте»; убеждение логикой: «Что Вы так бурно возмущаетесь, это логично при Вашей безалаберности»;

отказ от обсуждения: «Меня не интересуют Ваши рассуждения, и так все ясно»:

смена темы: «Все, о чем Вы говорите, очень интересно... Смотрите, какая забавная собачонка»;

соревнование: «Вчера получил интересное предложение... – Это что, на прошлой неделе мне звонят из ...».

Для успеха делового общения **Д. Карнеги** рекомендовал семь принципов обращения с партнером: улыбайтесь – это лучший способ произвести хорошее первое впечатление:

2) помните имя и фамилию партнера по общению;

проявляйте искренний интерес к другим людям;

ведите разговор в кругу интересных собеседников;

5) будьте хорошим слушателем, поощряйте других рассказывать Вам о себе:

признавайте ценность и значимость другого человека;

критикуя, помните о достоинстве человека.

Невербальная обратная связь

ичностное общение предполагает наличие обратной связи в форме встречной информации о результатах взаимодействия. Наиболее полно обратную СВЯЗЬ ОТРОЖОЕТ ЯЗЫК ТЕЛОДВИЖЕний, который широко использует-СЯ ВСЕМИ ЛЮДЬМИ, ГОРОЗДО ЛУЧШЕ слов передает их истинные мысли и настроения, но понимается немногими. В каждый момент времени восприятие человеком окружающего мира имеет конкретную психологическую окраску, что отражается мозгом в форме приказов различным частям тела занять определенное положение. Эти приказы практически не контролируются сознанием, а их отражение в знаках телодвижений играют в процессе общения очень большую роль. Крайне важно не только понимать язык телодвижений, но осознано говорить на этом языке и ощущать его восприятие окружа-ЮЩИМИ.

Зигмунд Фрейд отмечал: «Имеющий глаза да увидит, имеющий уши да услышит и убедится, что нет такой тайны, которую бы мог скрыть простой смертный. Губы его сомкнуты, но он пробалтывается кончиками пальцев. Изо всех пор рвется наружу признание. Поэтому задача заключается в том, чтобы увидеть самое сокровенное и разгадать его».

Читать человека как книгу, значит понимать язык жестов, который дает более достоверную информацию о мыслях, чувствах и свойствах человека, чем его слова. Человек, как правило, не контролирует свои позы, жесты, выражение лица, тон голоса. Внимание собеседника сосредоточено на том, что и как лучше сказать, чтобы быть правильно понятым и добиться своей цели. Поэтому слова иногда больше скрывают истинные мысли и чувства, чем раскрывают их. Из всей совокупности же-СТОВ МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ УСЛОВНО СЛЕдующие группы:

жесты-иллюстраторы (жесты сообщения) – указатели, образные картины изображения, движения телом, своеобразные движения руками, соединяющими воображаемые предметы вместе;

жесты-регуляторы (жесты отношения говорящего к чему-либо) – улыбки, кивок, направление взгляда, целенаправленное движение руками;

жесты-эмблемы (заменители: слов или фраз в общении) – например, сжатые в форме рукопожатия руки на уровне пояса означают «здравствуйте», а поднятые над головой – «до свидания»;

жесты-адаптаторы (специфические привычки, связанные с движением рук) – почесывание, касание,

поглаживание, перебирание отдельных предметов и т.п.;

жесты-аффекторы – выражают через движения тела и мышцы лица определенные эмоции;

жесты-оценки – почесывание подбородка, вытягивание указательного пальца вдоль щеки и т.д.;

жесты-уверенности — соединение пальцев в пирамиду куполом вверх; жесты нервозности и неуверенности — переплетение пальцев рук, постукивание по столу пальцами, пощипывание ладони и т.д.;

жесты ожидания – потирание ладоней, медленное вытирание влажных ладоней о ткань;

жесты отрицания – сложенные руки на груди, отклоненный назад корпус тела, скрещенные руки, дотрагивание до кончика носа;

жесты расположения – прикладывание руки к груди, прерывистое прикосновение к собеседнику, движение рук ладонями вверх;

жесты агрессии и готовности – человек стоит, положив руки на бедра.

Продолжение следует.

pn