

# Деловое общение

## часть 2

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?**

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

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

1. поведенческие знаки (дрожь и т.д.);

2. ненамеренные знаки, или самоадапторы (тереть переносицу, поправлять волосы и т.д.);

3. собственно коммуникативные знаки.

## **«Жесты уверенности»:**

- 1. кисти рук соединены кончиками пальцев, ладони не соприкасаются;**
- 2. кисти рук сцеплены сзади, подбородок высоко поднят;**
- 3. во время передачи информации локти не прижаты к туловищу;**
- 4. руки в карманах, большие пальцы снаружи;**
- 5. одна рука обхватывает другую в области ладони**

## **«Жесты неуверенности и раздражения»:**

- 1.прижатые вплотную к бокам локти;**
- 2.ёрзание в кресле;**
- 3.одной рукой человек поправляет пуговицу или запонку на рукаве другой, браслет часов или манжет;**
- 4.человек двумя руками держит букет цветов, чашку с чаем, сумочку (женщины);**
- 5.потирание уха**

## **«Жесты агрессивности»:**

**1.тесно сплетенные пальцы рук, особенно если  
руки находятся на коленях;**

**2.поза на стуле «верхом»;**

**3.руки в карманах, большие пальцы снаружи: у  
мужчин – амбициозность, у женщин -  
агрессивность**

## **«Жесты несогласия»:**

- 1. боковой взгляд – жест недоверия (в случае когда взгляд отводится и возвращается вновь, подобное движение воспринимается партнером как жест несогласия);**
- 2. прикосновение к носу или легкое потирание его – чаще проявляется при наличии в переговорах или дискуссии контраргументов;**
- 3. ноги у сидящего направлены к выходу – желание уйти; такое же желание проявляется тогда, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону**

## **«Жесты оценки»:**

**1.рука у щеки;**

**2.один палец отставлен, остальные под подбородком (при критической оценке сказанного или негативном отношении к партнеру в данный момент);**

**3.почесывание подбородка (в конфликтных дискуссиях в сочетании со взглядом искоса связано с обдумыванием следующего хода в диалоге);**

**4.почесывание пальцем спинки носа (озабоченность, сомнение);**

**5.манипуляции с очками;**

**6.рука поглаживает шею – недовольство, отрицание, гнев**

<b>Жесты</b>	<b>Возможная интерпретация</b>
<b>Партнер во время разговора стремится опереться или прислониться к чему-нибудь</b>	<b>Нуждается в поддержке, ситуация для него непонятна, не может найти нужный ответ</b>
<b>Человек стоя опирается руками о стол, стул и пр.</b>	<b>Ощущает неполный контакт</b>
<b>Руки в карманах, за спиной либо скрещены на груди</b>	<b>Человек замкнут</b>
<b>Ладони рук в поле зрения партнера по общению</b>	<b>Человек открыт для общения</b>

<b>Лицо чуть наклонено вбок и опирается на ладонь или кулак</b>	<b>Внутренний монолог, скука</b>
<b>Указательный палец касается носа, остальные прикрывают рот</b>	<b>Подозрительность, скрытность, недоверие</b>
<b>Скрещенные руки с пальцами, плотно обжимающими предплечья (обхватывание руками)</b>	<b>Негативно подавленное отношение к ситуации</b>
<b>Скрещенные руки и ноги у сидящего человека</b>	<b>Нежелание вступать в контакт, демонстративность</b>
<b>Ладонь, повернутая вниз (смотрит в пол)</b>	<b>Властность, психологическое давление на партнера</b>
<b>Закладывание рук за голову</b>	<b>Уверенность в себе, превосходство над другими, доминирование</b>

*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.

*Если 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*

*Если 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.*

*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.*

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

*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.*

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 также 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.*

*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.*

*«Позиция рядом» 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.*

*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.*

***НО!!! СУБОРДИНАЦИЯ!!!!***

## *Позиция диагональ (независимая):*

*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.*

*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.

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

*Сомалийская мудрость*

- ❖ 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 жуёт;
- ❖ учащается моргание (мигание);
- ❖ начинается зевота;
- ❖ появляется нервный кашель, покашливание;
- ❖ теряется контроль над тембром голоса, его ТОНОМ;
- ❖ происходит часто (или сильное) сглатывание СЛЮНЫ.

## Человек, который лжет, обычно:

- ❖ не может спокойно усидеть на месте;
- ❖ тербит 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 сдержать 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;
- ❖ улыбается чаще, чем требует ситуация;
- ❖ прикрывает рот рукой в процессе разговора, руки держит близко ко рту или горлу.

- ❖ 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.

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!».

*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.*

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).

*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.*

*Э. Шостром*

## Способы манипулирования:

**Навязывание роли.** 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...»

**Вас** делают другом. 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

**Доброжелатель.** Чрезвычайно любезно и доброжелательно расспрашивает о личных делах, трудностях, затем обращается с просьбой, в которой после такого разговора трудно отказать»

**«Дружим против общего врага».** Манипулятор доверительно сообщает о том, как плохо высказался о вас руководитель или коллега. Он возбуждает неприязнь к «недоброжелателю», подталкивая в определенных действиям

**Вас делают соратником по общему делу.** 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

**Туманные намеки.** Манипулятор не высказывает прямо свою бестактную просьбу, а ходит вокруг да около.

**Берет измором.** Манипулятор с обворожительной улыбкой снова и снова повторяет одну и ту же просьбу, выполнить которую вы не можете или не хотите

## *Как правильно делать комплименты?*

- ❖ *Без двусмысленности*
- ❖ *Без гипербол*
- ❖ *Учитывая самооценку*
- ❖ *Без претензий*
- ❖ *Без дидактики*
- ❖ *«Без перца»*

## ***Правила:***

- **встраивайте слова-комплименты в общую фразу;**
- **не делайте пауз;**
- **конструируйте фразу так, чтобы после комплимента следовал содержательный текст; чем длиннее общая фраза после слов-комплиментов, тем лучше;**
- **желательно выстраивать высказывание так, чтобы часть общей фразы после слов-комплиментов содержала нечто такое, что захватывало бы внимание слушающего.**

<b>Ситуация</b>	<b>Комплимент</b>
<b>Когда партнер сумел во время переговоров добиться большего, чем было намечено</b>	<b>Как вам удастся так расположить к себе людей?</b>
<b>Когда партнер отметил что-то характерное и важное для фирмы</b>	<b>Я раньше не знал, что вы так тонко и хорошо разбираетесь в людях, вы потрясающий аналитик!</b>
<b>В ответ на добрую улыбку, явно адресованную вам</b>	<b>Знаете ли вы, что ваша улыбка просто обезоруживает!</b>
<b>После длительных переговоров, завершившихся для вас удачно</b>	<b>Всегда приятно иметь дело с таким партнером!</b>
<b>Партнеру, который неожиданно для вас открыл вам на что-то глаза</b>	<b>Общаясь с вами, можно многому научиться!</b>

*Первое впечатление: не всегда верно, но  
всегда устойчиво*

В течение первых 60 – 90 секунд в нашем подсознании создается образ человека.

Надежность визуального оценочного метода составляет около 80%.

Первое впечатление складывается на основе вербальных (то, что мы говорим), вокальных (то, как мы говорим) и визуальных (то, как мы при этом выглядим) компонентов общения.

Вербальные компоненты – это смысл первых 10 слов, в число которых входят слова приветствия, представление себя, передача вашего отношения к встрече. Обязательно произносится и имя человека, на которого вы хотите произвести хорошее первое впечатление.

Вокальные компоненты – то, как мы говорим эти слова: скорость, интонация, тембр, громкость, ударение, ритмика. Для каждого слова существует только один способ его написания и более сотни различных на слух и по смыслу вариантов его произнесения. Вокальная гибкость придает семантическое многообразие одним и тем же словам.

К визуальным компонентам (то, как мы выглядим в процессе общения), на которые следует обращать внимание, относятся: мимика, взгляд, жесты, осанка, одежда. Многие из того, что вы хотите сказать, вы можете выразить своими жестами, одеждой и манерой поведения

*Открытые жесты* – это такие, когда движения рук направлены от тела, закрытые – когда движения рук направлены к телу. Остановитесь на спокойных жестах одной рукой (допустим, в такт речи), со средним положением ладони.

*Жесты уверенности* – обязательно прямая спина, развернутые плечи, ровное положение головы, взгляд в глаза. А типичными жестами уверенного в себе человека с чувством превосходства будут либо закладывание рук за спину с захватом запястья (но не в замок!), либо закладывание рук за голову. Этот жест характерен также для «всезнаек». Жесты превосходства бизнес-этикет употреблять не рекомендует. Опущенные плечи, согнутая спина, склоненная голова тоже будут не в вашу пользу

*Жесты согласия* – кивание головой, «раскрытые» глаза, легкая улыбка. Поза несогласия, или жесты вытеснения, - взгляд в пол, брови сведены, корпус отвернут от собеседника, пальцы снимают с костюма несуществующие ворсинки. Советуем контролировать степень вашего несогласия.

*Жесты готовности* завершить встречу, разговор выражаются в подаче корпуса вперед, при этом руки опираются на колени или ручки кресла, а корпус постепенно разворачивается к двери. Если любой из этих жестов появляется во время разговора, следует либо сменить тему, либо завершить разговор. Жесты неготовности (слушать, говорить, принимать решения) связаны с «расфокусированным» взглядом и общей позой расслабленности. Никогда нельзя допускать позу расслабленности, если вы хотите произвести хорошее впечатление на собеседника.

## *14 шагов к уверенности в себе*

- 1.** Признайтесь себе в своих сильных и слабых сторонах и соответственно сформулируйте свои цели.
- 2.** Решите, что для вас ценно, во что вы верите, какой вы хотели бы видеть свою жизнь, насколько ваши планы соответствуют сегодняшнему дню.
- 3.** Проанализируйте свое прошлое, разберитесь в том, что привело вас к нынешнему положению. Поймите и простите тех, кто заставил вас страдать или не помог. Простите и себе все свои ошибки и не возвращайтесь к плохим воспоминаниям. Вспоминайте успехи.

4. Чувства вины и стыда не помогут вам добиться успеха. Не предавайтесь им.

5. Не забывайте, что каждое событие можно оценить по-разному. Реальность – это результат соглашения между людьми называть вещи определенными именами. Будьте терпимы к ЛЮДЯМ.

6. Никогда не говорите о себе плохо; особенно избегайте приписывать себе отрицательные черты – «глупый», «уродливый», «неспособный», «тупой», «невезучий», «неисправимый».

7. Ваши действия могут подлежать любой оценке; если они подвергаются конструктивной критике – воспользуйтесь этим для своего блага, но не позволяет другим критиковать вас как личность.

**8.** Помните, что иное поражение – это удача; из него вы можете заключить, что преследовали ложные цели, которые не стоили усилий, а возможных последующих более крупных неприятностей удалось избежать.

**9.** Не миритесь с людьми, занятиями и обстоятельствами, которые заставляют вас чувствовать свою неполноценность. Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на уныние.

**10.** Позволяйте себе расслабляться, прислушиваться к своим мыслям, заниматься тем, что вам по душе. Так вы сможете лучше себя понять.

**11.** Практикуйтесь в общении. Помогайте тем, кто испытывает страх и беспокойство. Будьте открыты для общения.

**12.** Перестаньте чрезмерно охранять свое «Я». Оно гнется, но не ломается. Кратковременный эмоциональный удар лучше, чем изоляция и бездействие.

**13.** Выберите цели. Достигайте их. Хвалите себя за каждую мелочь.

**14.** Помните, что вы - неповторимая личность!