Основы делового общения.

Как уже отмечалось, общение не всегда протекает гладко и удачно. В процессе общения мы сталкиваемся с различными преградами, которые связаны с непониманием собеседника. Преграды возникают за счет смысловых барьеров, неодинакового прочтения невербальных символов разными людьми, отсутствия внимания и интереса со стороны партнера по общению, а также плохой обратной связи, которая не позволяет определить, действительно ли ваше сообщение истолковано в том смысле, который вы в него вкладывали.

Успешность делового общения во многом зависит от умения слушать собеседника. Слушая, люди, к сожалению, часто не слышат друг друга. Древнегреческий писатель и историк Плутарх отмечал, что нужно научиться слушать и тогда можно извлечь пользу даже из тех, кто говорит плохо. При кажущейся простоте (многие думают «слушай – знай помалкивай») слушание – это сложный процесс, требующий навыков культуры общения. Специалисты говорят об эффективном и неэффективном слушании. Неэффективное слушание не обеспечивает правильного понимания слов, чувств собеседника и обсуждаемой проблемы, а также не способствует установлению доверительных отношений между партнерами по общению.

Эффективное слушание, наоборот, способствует пониманию обсуждаемой проблемы и приводит к ее решению. Выделяются два вида эффективного слушания: нерефлексивное и рефлексивное.

Нерефлексивное слушание – это умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями и комментариями. Внимательное молчание подразумевает слушание с использованием невербальных средств – кивков, мимических реакций и контакта взглядами. Помимо этого используются речевые приемы: «Угу», «Да-да», «Да – я согласен», «Да – я понимаю» и т. п. Слушание этого вида полезно тогда, когда ваш собеседник проявляет какие-то чувства (например, гнев), хочет обсудить волнующий его вопрос или желает высказать свою точку зрения.

Рефлексивное слушание – это процесс расшифровки смысла сообщений и установления активной обратной связи с говорящим. Оно позволяет устранить преграды, искажения в процессе общения и помогает понять смысл и содержание высказываний собеседника.

В психологии выделяются четыре основных приема рефлексивного слушания.

1. Выяснение. Представляет собой прямое обращение к говорящему за уточнениями при помощи фраз: «Я не понял», «Пожалуйста, уточните это» и т.п., способствующее лучшему пониманию.

2. Отражение чувств. В этом случае особое внимание обращается на отражение слушающим эмоционального состояния говорящего при помощи фраз: «Вы немного расстроены», «Очевидно, Вы чувствуете...» и т.п. Отражая чувства собеседника, мы показывает ему, что понимаем его состояние. Данный прием предполагает использование механизма восприятия – эмпатии.

3. Перефразирование, т.е. собственная формулировка сообщения говорящего для проверки точности понимания. При этом используются фразы: «Если я Вас правильно понял...», «Другими словами, Вы считаете...», «По Вашему мнению...» и т.п., которые показывают говорящему, что его слушают и понимают. В случае неправильного понимания этот прием помогает вовремя исправить непонимание.

4. Резюмирование, т.е. подытоживание основных идей, чувств говорящего. Этот прием уместен при длительных беседах, при завершении разговора. Используются фразы типа: «Итак, Вы считаете, что...», «Если подвести итог сказанному, то...» и т.п.

Кроме того, всегда необходимо помнить об ошибках, которые подстерегают нас на пути слушания, и стараться избегать их. Поэтому нельзя:

- перебивать собеседника;
- заострять внимание на разговорных особенностях партнера по общению;
- делать поспешные выводы и тем самым возводить преграды для общения;
- поспешно возражать, не дослушав собеседника до конца;
- давать непрошеные советы.

В психологии существует множество приемов повышения эффективности общения, которые принято называть техниками общения. Рассмотрим некоторые из них.

1. Прием «имя собственное» основан на частом произнесении вслух имени-отчества партнера по общению. Этот прием вызывает положительные эмоции, снимает сопротивление с собеседника и демонстрирует расположение работника к клиенту или партнеру.

2. Прием «золотые слова», или искусство подачи комплиментов, что позволяет настроить собеседника на сотрудничество, вызвать положительные эмоции и создать атмосферу доверия и взаимоуважения.

3. Прием «зеркало отношений» включает в себя улыбку и доброжелательное выражение лица, что способствует положительному настрою, демонстрирует уважение к клиенту или партнеру по общению и создает у него чувство уверенности.

4. Прием «терпеливый слушатель» означает терпеливое и внимательное выслушивание проблем клиента. В результате удовлетворяется важнейшая потребность в самоутверждении, что ведет к образованию положительных эмоций и создает доверительное расположение клиента.

Успех в деловом общении, по мнению специалистов, во многом зависит от того, как мы умеем учитывать интересы людей, с которыми сталкиваемся в повседневной жизни, и, прежде всего, коллег по учебе или работе. Мы приходим на службу или учебу, и нас окружают люди, у которых масса проблем: кто-то озабочен своим здоровьем или здоровьем близкого человека, другого волнует ссора с близким, кого-то разволновал результат хоккейного (футбольного) матча, а автолюбителя раздосадовало отсутствие

необходимых запчастей. Иными словами, у каждого человека своя неформальная, личностная тема. Надо ее только нащупать, и человек откликнется теплотой отношения к вам. Д. Карнеги отмечал, что необходимо говорить о том, что интересует вашего собеседника. Однако мало просто говорить о том, что интересует партнера по общению. По мнению того же Д. Карнеги, существует важнейший закон человеческого поведения, суть которого в следующем: всегда внушайте собеседнику сознание его значимости. При этом, показывая собеседнику свое отношение к нему как к уважаемому человеку, не следует льстить, тем более за счет унижения собственного достоинства. Вековой опыт психологии и педагогики говорит о том, что нужно опираться на положительное в человеке, тогда в ответ ты получишь человеческое отношение.

Необходимо помнить, что в процессе общения не следует монополизировать разговор, т.е. превращать беседу в монолог. Ж. де Лабрюйер отмечал, что талантом собеседника отличается не тот, кто охотно говорит сам, а тот, с кем охотно говорят другие; если после беседы с вами человек доволен собой, значит, он вполне доволен и вами.

На эффективность общения также влияет выбор языковых средств общения. При этом необходимо ориентироваться на собеседника, на ситуацию, на официальность или неофициальность обстановки. Говорите с партнером на его языке – тогда вы поймете друг друга.

Постарайтесь подчеркнуть, что у вас с собеседником есть нечто общее, – это сделает ваши отношения более теплыми и доверительными. Общие интересы, позиции, даже общие проблемы и трудности помогают расположить к себе партнера по общению. Подчеркивание общности является древним приемом общения. Джозеф Редьярд Киплинг (1865–1936), английский писатель, в романе «Маугли» сформулировал правило общности: «Мы с тобой одной крови, ты и я». При общении в центре внимания не должно находиться ваше «Я». Специалисты рекомендуют быть скромным в самооценках и не навязывать собеседнику в категоричной форме свою позицию. Необходимо научиться вставать на точку зрения партнера.

Помните, что в деловом общении важно все: что мы говорим и как. От того, как мы формулируем свое «видение», зависит эффективность общения. Например, вместо формулировки: «Мне это представляется интересным», используйте: «Вас могло бы это заинтересовать». Вместо: «Сейчас я вам докажу» – «Сейчас вы сможете убедиться, что...» и т.п.

Кроме того, не следует забывать, что никакие советы и правила не помогут, если вы не будете проявлять искренность и доброжелательность в общении.

Межличностные отношения и взаимодействия.

Основа успеха любой современной коллективной деятельности – отношения сотрудничества и взаимопомощи в противовес конфликту и конфронтации. Поведение, ориентирующееся на совместную деятельность, предполагает наличие определенных предпосылок. В качестве предпосылок взаимозависимости выделяют:

• свободу и открытость информационного обмена;

• взаимную поддержку действий, убеждение в их оправданности;

• доверие, дружелюбие в отношениях сторон.

В свою очередь, взаимному доверию сторон способствуют: наличие нейтральных лиц, облегчающее взаимные успехи; возможность получить предварительную информацию о действиях другого; личностные особенности участников взаимодействия.

Рабочая группа

Рабочая группа (коллектив) – это социальная группа, общность людей, объединенных совместной деятельностью, единством целей и интересов, взаимной ответственностью, отношениями товарищества и взаимопомощи. С другими социальными группами рабочую группу сближает постоянное общение и взаимодействие членов друг с другом, чувство принадлежности к данной группе, наличие общих потребностей, интересов и мотивов. Отличает рабочую группу общественно значимая деятельность и наличие органов управления и руководства.

Рабочие группы разделяются:

• по формам собственности (государственные, смешанные);

• характеру деятельности (производственные, торговые, научные, учебные);

• формам связи (контактные, неконтактные);

• численности (первичные, вторичные);

• времени действия (постоянные, временные);

• степени формализованности (жесткая, гибкая организация).

В рабочей группе определяются два компонента (рис. 4).

Сферы отношений членов рабочей группы: профессиональная, ценностно-мировоззренческая, межличностная.

Профессиональная сфера охватывает отношения, складывающиеся в процессе решения производственных задач:

• субординационные отношения между руководителями и подчиненными;

• отношения, связанные с координацией совместной деятельности;

• отношения в системе «человек – компьютер».

Ценностно-мировоззренческая сфера – взаимоотношения между личными и корпоративными ценностями, нравственными установками. Данное соотношение может варьироваться от полной поддержки до глубокого несогласия и конфронтации.

Сфера межличностных отношений связана с удовлетворением потребности в общении и самоутверждении личности в рамках коллектива, с удовлетворением своей профессиональной деятельностью, формальным и неформальным статусом.

Качественной характеристикой рабочей группы является ее зрелость. При этом возникают прочные связи между членами группы, личные разногласия быстро устраняются, дисциплина носит сознательный характер, появляется чувство гордости за свой коллектив, складываются устойчивые традиции.

Факторы, определяющие степень зрелости группы:

• технологические (особенности совместного использования орудий и предметов труда, например передовых технологий, персональных компьютеров и т. д.);

• экономические (формы оплаты труда, особенности формы собственности и т. д.);

• организационные (стиль руководства);

• ценностно-мировоззренческая и психологическая совместимость работы.

Ограничения, препятствующие эффективной работе коллектива

1. Непригодность руководителя – его неспособность по своим личным качествам использовать коллективный подход, сплотить сотрудников, воодушевить их на эффективные приемы работы.

2. Неквалифицированные сотрудники. Типичный недостаток – несбалансированность функций работников, неадекватное сочетание профессиональных и человеческих качеств. Можно предложить следующее распределение служебных ролей в группе: «поставщики идей», «аналитики», «направляющие», «планирующие», выполняющие роль «сдерживающего фактора» и несколько «исполнителей». Комбинация ролей зависит от специфики коллектива, один сотрудник может совмещать несколько из перечисленных ролей.

3. Неконструктивный климат (отсутствие преданности задачам команды и взаимной поддержки).

4. Нечеткость целей – недостаточное согласование личных и коллективных целей, неспособность руководства и членов коллектива к компромиссу. Цели необходимо периодически корректировать, иначе теряется представление о перспективах деятельности, ожидаемых результатах.

5. Низкие результаты работы. Коллектив не должен самоуспокаиваться на достигнутом.

6. Неэффективность методов работы. Важны правильная организация сбора и предоставления информации, принятие правильных и своевременных решений.

7. Нехватка открытости и наличие конфронтации. Необходима свободная критика, обсуждение сильных и слабых сторон проделанной работы, существующих разногласий.

8. Недостаточные профессионализм и культура сотрудников.

9. Низкие творческие способности персонала.

10. Неконструктивное отношение с другими коллективами.

Типы взаимоотношений в рабочей группе

Любая рабочая группа – это сложный социальный и профессиональный организм, которому свойственны саморегуляция, обратные вертикальные и горизонтальные связи, но вместе с тем ряд черт, характерных для организации:

• разделение функций между сотрудниками, закрепленное в правилах или инструкциях;

• должностная иерархия, порядок подчиненности;

• лояльность каждого сотрудника по отношению к своей команде;

• система позитивных и негативных санкций (отсюда – особая роль руководителя в рабочей группе).

Классификация типов взаимоотношений в рабочей группе, предложенная американскими исследователями Блейком и Мутоном, основана на комбинации двух главных параметров: внимания к человеку и внимания к производству. Выделяются следующие типы взаимоотношений:

а) невмешательство: низкий уровень заботы руководителя о производстве и людях; главное – сохранить должность;

б) теплая компания: хорошо общаться, но не в интересах дела;

в) задача: руководитель полностью сосредоточен на решении производственных задач, человеческий фактор либо недооценивается, либо не учитывается;

г) золотая середина: руководитель стремится сочетать интересы производства и персонала;

д) команда – лучший стиль руководства. Руководитель стремится к оптимальному соединению интересов производства и коллектива, объединению деловитости и человечности на всех уровнях отношений.

Интересно исследование динамики межличностных отношений в системе «руководитель – подчиненный» с точки зрения американских исследователей Херси и Бланшарда. В рамках этого подхода предполагается, что степень руководства сотрудником и его эмоциональной поддержки тесно связана с уровнем его профессиональной зрелости, т. е. по мере роста профессионализма руководитель все меньше управляет сотрудником и все больше поддерживает его, вселяя уверенность в собственных силах. С достижением среднего уровня и выше руководитель не только меньше руководит, но и меньше поддерживает, поскольку такой сотрудник уже в состоянии сам контролировать себя; и здесь сокращение опеки – это доверие. Данный подход позволяет использовать четыре типа отношений: приказание, внушение, участие, делегирование.

Приказание оптимально в случае низкого профессионализма подчиненного, неготовности брать на себе ответственность. Доминирует руководство при минимуме поддержки.

Внушение рекомендуется использовать на уровне зрелости сотрудника от низкого до среднего. Подчиненные еще не способны, но уже готовы взять на себя ответственность. Важны руководство и поддержка.

Участие наиболее эффективно на уровне зрелости от среднего до высокого. Сотрудник способен к выполнению задания, но психологически не готов к ответственности. Здесь больше поддержки, совместного обсуждения проблемы и принятия решения.

Делегирование – высокий уровень профессиональной зрелости. Передача полномочий сотруднику, малая степень руководства и малая степень поддержки.

Типичные ситуации, когда у подчиненных возникает чувство досады, недовольства из-за неадекватного поведения руководителя:

• за ошибки одного отвечает другой;

• решение принимается без участия сотрудников;

• разнос, разбирательство устраивается при постороннем или в отсутствие работника;

• руководитель не способен признать свою ошибку, пытается найти виновных в коллективе;

• высококвалифицированный работник не продвигается по службе;

• руководитель жалуется на подчиненных вышестоящему начальству;

• поощрение за труд одного работника достается другому;

• уровень требовательности неодинаков для всех сотрудников, в коллективе есть любимчики и отверженные.

Перечисленные ситуации могут быть связаны не только с ошибочными действиями руководителя, но и с морально-психологическим климатом в коллективе, который возникает не сразу.

Стадии развития коллектива

На первой стадии преобладает формальная структура: работники общаются в соответствии с должностными, поведенческими стереотипами, присматриваются друг к другу. Подлинные чувства чаще всего скрываются, цели и методы работы не обсуждаются, коллективная работа проявляется слабо.

На второй стадии происходит переоценка лидерских и деловых качеств руководителя, складывается мнение о коллегах, начинается процесс формирования

группировок внутри коллектива, возможна борьба за лидерство. Разногласия обсуждаются более открыто, предпринимаются попытки улучшить взаимоотношения в коллективе.

На третьей стадии заканчивается притирка, четко прослеживается неформальная структура, коллектив достигает определенной степени координации действий своих членов. Возникающая при этом групповая сплоченность может иметь позитивную, негативную, либо конформистскую направленность. В первом случае группа воспроизводит лучшие деловые и нравственные качества своих членов, люди гордятся своей принадлежностью к данному коллективу, возникающие проблемы решаются по-деловому, инициативно и творчески. Во втором случае большая часть энергии коллектива тратится на участие в конфликтах между различными группировками, неформальными и формальными лидерами, на выяснение отношений с другими подразделениями. Производственные проблемы как бы отходят на второй план.

Конформистская направленность характеризуется чисто внешней, показной заинтересованностью сотрудников в результатах их трудовой деятельности, безразличием к коллективным усилиям. Сфера интересов сотрудников находится вне коллектива (семья, общественно-политическая деятельность, личные проблемы и т. д.).

Структура коллектива

Социально-психологический климат рабочей группы существенно зависит от ее структуры. Структура коллектива – реально существующая совокупность взаимоотношений членов группы, возникающая в процессе совместной деятельности. Структура исследуется на двух уровнях – формальном и неформальном. Формальная структура связана с должностным статусом членов группы, упорядоченными служебными отношениями. Неформальная структура складывается на основе отношений, обусловленных психологическими особенностями членов группы. Зависит от объективных и субъективных факторов. Объективные – характер и график работы, возможность контактов между членами группы, оптимальный по количеству и возрасту состав группы, позволяющий удовлетворить потребность в межличностном общении. Субъективные факторы зависят от личности руководителя, индивидуальных особенностей сотрудников.

Неформальная структура складывается под воздействием психологических механизмов регуляции коллективной деятельности – адаптации, коммуникации, идентификации и интеграции.

Социально-психологическая адаптация предполагает активное принятие и усвоение ценностей и норм, сложившихся традиций поведения главной социальной группы.

Коммуникация предполагает активный обмен информацией и взаимное духовное обогащение членов группы. Через коммуникацию осуществляется формирование ценностных ориентаций и установок.

Идентификация связана с формированием чувства принадлежности к группе в процессе межличностного общения группы. Процесс протекает на трех уровнях: эмоциональном (способность сопереживания), ценностно-мировоззренческом

(способность встать на точку зрения другого человека); поведенческом (воспроизводство образцов поведения). В основе идентификации лежат механизмы подражания, сличения и увлечения.

Интеграция приводит к превращению коллектива в сплоченный, саморегулируемый социальный организм, хорошо приспособленный к совместно-индивидуальной деятельности.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте сущность рефлексивного слушания.

2. Как часто в разговоре с друзьями вы используете приемы рефлексивного слушания? Раскройте содержание каждого приема.

3. Для чего нужны «техники общения»?

4. Каковы особенности рабочей группы как социально-психологической общности людей? В чем ее отличие от других социальных групп?

5.Как вы можете объяснить суть проблемы зрелости рабочей группы? Каковы факторы ее формирования?

6. Какие препятствия возникают на пути эффективного функционирования рабочей группы?

7. Что вы знаете о морально-психологическом климате, признаках его незрелости?

8. Какова неформальную структура рабочей группы? В чем особенности ее формирования?