

**Б. З. Зельдович**

# **ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

Учебное пособие

Москва  
Альфа-Пресс  
2007

УДК 316.6  
ББК 88.5  
3 50

3 50 Зельдович Б.З.

**ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ: Учебное пособие.** — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. — 456 с.

ISBN 978-5-94280-269-1

С исчерпывающей полнотой в рамках соответствующего Государственного образовательного стандарта рассмотрены: социально-психологические основы делового общения, его природа; общение как коммуникация и взаимодействие; перцептивная сторона общения; деловой спор, дискуссия, полемика; деловые совещания и переговоры.

Отдельная глава посвящена конфликтам при общении (сущность и причина конфликтов, управление конфликтной ситуацией, предупреждение и ликвидация конфликтов).

Для студентов и преподавателей экономических вузов, руководителей предприятий всех форм собственности, менеджеров по управлению персоналом, работников кадровых отделов.

УДК 316.6  
ББК 88.5

ISBN 978-5-94280-269-1



9 785942 802691

© Зельдович Б.З., 2007  
© ООО Издательство «АЛЬФА-ПРЕСС», 2007

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Деловое общение способствует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, соперниками и конкурентами. Невозможно назвать специалиста, не говоря уже о руководителях, который бы мог успешно трудиться, не зная основ делового общения. Данное учебное пособие рассматривает широкий спектр проблем, посвященных различным вопросам делового общения. Пособие состоит из восьми глав.

В первой главе описаны социально-психологические аспекты делового общения, раскрывается роль, сущность, цели и функции общения.

Во второй главе охарактеризована природа общения, подчеркнута роль умения эффективно говорить и слушать, раскрыто значение деловой переписки, искусства чтения и ведения деловых телефонных переговоров.

Третья глава дает представление об общении как коммуникации; отмечены элементы коммуникации, эффект воздействия в процессе общения, интегрирующая роль коммуникаций, особенности вербального и невербального общения.

Четвертая глава раскрывает взаимодействие в процессе общения, отображая ролевое поведение личности, специфику проведения интервью, деловое общение и поведенческую модель менеджера. Особое место отведено проблемам манипулирования в общении и способам защиты от манипуляций при общении.

Пятая глава посвящена перцептивной стороне общения. Рассмотрены социальная перцепция, каузальная атрибуция, механизмы межличностного восприятия.

В шестой главе дана характеристика психологическим особенностям делового спора, дискуссии и полемики.

Седьмая глава раскрывает специфику проведения деловых совещаний и переговоров. Подробно рассмотрены: особенности деловых переговоров с зарубежными партнерами, их национальные и культурные традиции, деловая этика и этикет, их роль в повышении эффективности проводимых переговоров.

Восьмая глава посвящена конфликтам при общении. Описаны сущность и причины конфликтов, показаны способы управления конфликтной ситуацией, рекомендованы методы предупреждения и ликвидации конфликтов.

В заключение приведен список литературы — для более детальной проработки затронутых в пособии вопросов и самостоятельного изучения некоторых проблем.

# ГЛАВА 1. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

## 1.1. Роль и сущность общения

Роль общения в человеческой жизни огромна. Только после появления в первобытном обществе словесных коммуникаций человечество смогло перейти на новый уровень развития и продолжить развиваться. Общение свойственно всем высшим живым существам, но на уровне человека оно приобретает самые совершенные формы, становится осознанным и опосредованным, т.е. речью. В жизни человека нет даже самого непродолжительного периода времени, когда бы он находился вне этого процесса жизнедеятельности, вне взаимодействия с другими объектами общества. Рассмотрение коммуникативного аспекта жизни человека не только интересно, но и ценно в свете улучшения взаимопонимания индивидов в обществе. В современной жизни люди ежедневно совершают покупки, заключают сделки, делятся информацией. Умение вести себя с людьми во время беседы — один из главных факторов, определяющих шансы достижения успеха. Успехи человека в его делах, даже в технической сфере, только процентов на пятнадцать зависят от его профессиональных знаний и на процентов восемьдесят пять — от его умения общаться с людьми, с которыми он работает.

Нет ничего проще, а вместе с тем и сложнее процесса человеческого общения. В нем источник наших радостей и огорчений, надежд и успехов. Нет профессий, не требующих общения. Проблема общения — одна из самых важных и сложных в психологии — рассматривается в различных аспектах. Это:

- человек в мире коммуникаций, в процессе, условиях осуществления разных форм жизнедеятельности, средствах достижения разных целей и удовлетворения разных потребностей;
- структура, виды и функции общения.

Деловое общение — необходимая составляющая человеческой жизни, важнейший вид отношений с другими людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих отношений выступают этические нормы, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. Общаясь в деловом сотрудничестве со своим подчиненными, начальником или коллегами, каждый, так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. В зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени вообще учитывает

их в общении, он может облегчить себе деловое общение (сделать его эффективнее), решение поставленных задач и достижение поставленных целей.

Специфика *делового общения* обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. Стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, определяющих необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей.

Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта — оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей. В условиях рыночных отношений — это получение максимальной прибыли.

Деловое общение — процесс, при котором происходит обмен деловой информацией и опытом работы; предполагает достижение определенного результата в совместной работе, решение конкретной задачи или реализацию определенной поставленной цели. Это также психологический и физический контакты, обмен эмоциями. Умение строить отношения с людьми, находить определенный подход к конкретному человеку необходимо каждому. Кажется, что общение совершенно несложный процесс, поскольку с раннего детства люди общаются между собой. Однако общение включает в себя множество видов, функций и направлений. Изучением тех или иных сторон общения занимаются психология, философия, социология, этология и другие науки, вносящие свой вклад в понятие «общение».

**Общение — искусство и наука, где важны не только природные способности, но и образование. От уровня развития коммуникативных способностей во многом зависит эффективность труда и успеха в достижении намеченных целей.**

### Понятие общения

Общение — широкое многоплановое понятие. Человек, читающий книгу, общается с писателем, а писатель и читателем. Смотрит человек спектакль, выступает с лекцией, говорит по телефону, разговаривает с другом — все это общение. При всех различиях в понимании слова «общение» необходимо выделить обмен между людьми определенными результатами их психической деятельности — усвоенной информацией, мыслями, суждениями, оценками, чувствами. Обычно общение включено в практическое взаимодействие людей: совместный труд, учение, коллективную игру и т.п.

Существование множества различных определений понятия «общение» обусловлено различными подходами и взглядами на эту проблему. *Общение* — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека.

*Общение* — разновидности межвидовых и внутривидовых контактов между живыми существами и потому свойственно не только человеку. Человеческое общение имеет самую совершенную форму, так как оно осознано и опосредовано речью. В общении выделяются следующие аспекты: содержание, цель, средства.

Содержание общения составляет информация, передаваемая в межличностных контактах от одного живого существа к другому:

- о конкретных потребностях;
- о тех или иных эмоциональных состояниях, цель передачи которых попытка настроить другого человека на контакт и участие;
- о состоянии окружающей среды, в том числе сигналах об опасности, наличии предметов удовлетворения биологических потребностей и т. п.

Обмен информацией между людьми служит средством межличностной настройки.

Цели общения: побудительная причина возникновения потребности в общении; побуждение другого к совершению определенных действий либо воздержанию от них; получение и передача знаний о мире; потребность в воспитании и обучении; установление и выяснение взаимоотношений.

У человека количество целей общения увеличивается. В них, помимо перечисленных выше, включается передача и получение объективных знаний о мире, обучении и воспитании, согласии разумных действий людей в их совместной деятельности, установлении и прояснении личных и деловых взаимоотношений.

Не менее существенны отличия средств общения. Средства общения — это способы кодирования, переработки и расшифровки передаваемой в процессе общения информации. Информация извне поступает через органы чувств: зрение, слух, обоняние, вкус, кожу. Кодирование информации — способ передачи от одного живого существа к другому. Кодирование конкретной информации предусматривает способы передачи, основанные на применении:

— вербальной и моторно-двигательной знаковых систем;

- форм письменности (текстов, чертежей, рисунков схем);
- технических средств, видео- и аудиозаписей.

Понятия «общение» и «отношение» не совпадают. Общение есть процесс реализации тех или иных отношений. Охарактеризовать структуру общения можно выделением трех взаимосвязанных сторон: коммуникативной, интерактивной, перцептивной.

Коммуникативная сторона общения означает передачу информации. Коммуникативное взаимодействие возможно при наличии у обоих участников единой системы кодирования. Обмен информацией предполагает воздействие на партнера. В процессе человеческого общения могут возникать коммуникативные барьеры, основанные на социальных и психологических, политических, профессиональных и иных различиях.

Сама по себе исходящая от коммуникатора информация может быть побудительной (приказ, совет, просьба, чтобы стимулировать какое-либо действие) и констатирующей (сообщение — имеет место в различных образовательных системах). Для передачи любая информация должна быть соответствующим образом закодирована, т.е. возможна лишь посредством использования знаковых систем. Самое простое деление средств коммуникации — на вербальные и невербальные, использующие разные знаковые системы.

Вербальная коммуникация — это общение с помощью языка. В качестве знаковой системы используется человеческая речь — наиболее совершенная форма общения, свойственная только человеку.

Модель вербального коммуникативного процесса включает 5 элементов:

- |                                   |                     |
|-----------------------------------|---------------------|
| 1. КТО? (передает сообщение)      | — Коммуникатор      |
| 2. ЧТО? (передается)              | — Сообщение (текст) |
| 3. КАК? (осуществляется передача) | — Канал             |
| 4. КОМУ?                          | — Аудитория         |
| 5. С КАКИМ ЭФФЕКТОМ?              | — Эффективность.    |

Выделяют три позиции коммуникатора во время коммуникативного процесса:

- открытая (открыто объявляет себя сторонником излагаемой точки зрения);
- отстраненная (держится подчеркнуто нейтрально, сопоставляет противоречивые точки зрения);
- закрытая (умалчивает о своей точке зрения, скрывает ее).

В современной коммуникации принято выделять три вида речевых актов, в зависимости от ожидаемой реакции адресата: вопросы, побуждения и сообщения.

Если со стороны собеседника не предполагается никакой реакции, кроме «принятия к сведению» информации, то высказывание принадлежит к классу сообщения и должно формулироваться ясно, кратко, быть правдивым.

Если ожидаемая реакция на реплику, какое-то действие вне рамок диалога, то говорящий человек побуждает речь. Особенность деловых взаимоотношений в том, что приказы, распоряжения отдаются вежливым тоном. Лучше использовать такой вид побуждения, как просьба, совет.

Высказывание, направленное на получение ответа (на вербальную реакцию), относится к классу вопросов. В зависимости от установки говорящего различают собственно вопросы (спрашивающий сам не знает правильного ответа) и так называемые учительские вопросы (говорящий хочет проверить адресата речи).

Любое утверждение, особенно категорическое, вызывает дух противоречия. Если придать сообщению форму вопроса, можно смягчить, нейтрализовать протест собеседника. Вопросная форма снижает вероятность спора, конфликта в служебном общении.

Вопросы позволяют деловому человеку направить процесс передачи информации в нужное русло, перехватить и удержать инициативу, активизировать слушателя. На основе этих функций выделяют пять типов вопросов:

1. «Закрытые» — это вопросы, на которые можно ответить «да» или «нет». Доверие собеседника можно завоевать, задавая в начале контакта вопросы, требующие утверждения «да». «Закрытые» вопросы лишают другого высказать свое мнение, ими нельзя злоупотреблять.
2. «Открытые» вопросы требуют какого-либо объяснения, задаются для получения дополнительных сведений, выяснения реальных мотивов. Они начинаются словами: что, кто, как, сколько, почему, каково ваше мнение и др.
3. Риторические вопросы не требуют ответа, их цель — вызвать новые вопросы, указать на нерешенные проблемы, обеспечить поддержку позиции говорящего путем молчаливого одобрения.
4. Вопросы для обдумывания вынуждают размышлять, комментировать сказанное, вносить поправки в изложенное.
5. Переломные вопросы удерживают беседу в строго установленном направлении или поднимают новые проблемы, переключают на другое.

Невербальная коммуникация — система знаков, сопровождающая речевое высказывание. Невербальные выражения делятся на четыре группы:

1. Экстра- и паралингвистические — различные окolorечевые добавки, придающие общению определенную смысловую окраску: тип речи, интонирование, паузы, смех, покашливание и т.д.

2. Оптико-кинетические — это то, что человек «прочитывает» на расстоянии: жесты, мимика, пантомимика.

Жест — это движение рук или кистей рук, они классифицируются на основе функций, которые выполняют:

- коммуникативные (заменяющие речь);
- описательные (их смысл понятен только при словах);
- жесты, выражающие отношение к людям, состояние человека.

Одни жесты являются произвольными (ритмические, указательные и т. п.), другие — обусловлены импульсами подсознания.

Мимика — это движение мышц лица.

Владение мимикой, умение передавать эмоции (радость, гнев, удивление, отвращение, страх, грусть и др.) — профессиональное требование для менеджеров, политиков, педагогов, всех, работающих с людьми. Считается, что наиболее экспрессивны рот и губы.

Пантомимика — совокупность жестов, мимики и положения тела в пространстве (позы).

3. Проксимика — организация пространства и времени коммуникативного процесса.

Выделяют четыре основные дистанции общения:

- 1) интимная — от 0 до 0,5 метра. На ней общаются люди, связанные, как правило, близкими доверительными отношениями. Информация передается тихим и спокойным голосом. Много передается с помощью жестов, взглядов, мимики;
- 2) межличностная — от 0,5 до 1,2 метра. На ней осуществляется общение между друзьями;
- 3) официально-деловая или социальная — от 1,2 до 3,7 метра. Используется для делового общения; чем больше расстояние между партнерами, тем официальнее их отношения;
- 4) публичная — более 3,7 метров. Характеризуется выступлением перед аудиторией. При таком общении человек должен следить за речью, за правильностью построения фраз.

4. Визуальный контакт — контакт глаз. Установлено, что обычно общающиеся смотрят в глаза друг другу не более 10 секунд. С помощью глаз мы получаем самые точные и открытые сигналы, поэтому во время делового разговора важно контролировать выражение глаз, встречаться взглядом с собеседником не менее 60–70% времени контакта. Взгляд рекомендуется направлять на воображаемый треугольник на лбу собеседника и не отпускать ниже его глаз.

Интерактивная сторона общения подразумевает межличностное взаимодействие людей, организующих и осуществляющих совместную деятельность. Необходимое условие эффективного общения — соблюдение каждым членом группы своей модели ожидаемого поведения. Особое место в процессе общения занимает психологическое воздействие — вторжение личности или группы в психику другой личности или группы. Эффективная форма общения — дружба как устойчивая система взаимоотношений.

Перцептивная сторона общения означает восприятие внешности, поступков и особенностей поведения другого человека. Осознание себя происходит через представление о другом человеке.

### **Идентификация, стереотипизация, рефлексация**

Процесс общения подчиняется некоторому алгоритму. На первом этапе восприятия человек, видящий (слышащий, осязающий и т.п.) другого, идентифицирует его по полу, возрасту и внешним характеристикам.

*Идентификация* — отождествление. Установление сходства одного человека с другим, направленное на его воспоминание и собственное развитие идентифицируемого с ним лица. Это не единственный способ, но в реальных ситуациях взаимодействия люди пользуются таким приемом, когда предположение о внутреннем состоянии партнера по общению строится на основе попытки поставить себя на его место.

В соответствии с особенностями процесса сознания человеческий мозг сортирует полученную информацию. В этот момент идет поиск ячейки памяти, в которую необходимо уложить эту информацию. Восприятие и память человека носят образный характер, поэтому ранее полученная информация как бы притягивает новую по принципу «подобное к подобному». Таким образом, новый объект в коре головного мозга сразу попадает в поле уже имеющихся понятий. Этот процесс можно назвать *стереотипизацией*.

Следующий этап процесса общения — *рефлексия* — способность сознания человека сосредоточиться на самом себе. В контексте общения рефлексия включается на этапе анализа собственной позиции в данном акте общения. Через общение человек получает знания об окружающем мире, с помощью общения происходит передача опыта, усвоение тех культурных, нравственных ценностей, которые выработаны человечеством. Благодаря общению люди учатся оценивать поступки и отношения, усваивают правила поведения, применяют их на практике. Важные качества человека — принципиальность, отзывчивость, честность, доброта — не только проявляются,

но и формируются в общении. Без него они превратятся в отвлеченные понятия.

Общение способствует развитию интересов человека или, наоборот, может тормозить его. Любой человек оценивает себя как бы глазами других людей. Чем разностороннее круг общения, тем разнообразнее сведения человека о себе самом.

### **Общение как деятельность**

В отношении общения как деятельности и потребности в общении интересным представляется мнение известных психологов В.П. Зинченко и С.А. Смирнова по поводу наличия формы общения, не преследующей других целей, кроме самого процесса общения, и сложность определения его как деятельности, так как деятельность должна иметь цель и, разумеется, потребность. «Наличие такого типа общения является несомненным фактом, в то же время существование нецеленаправленной деятельности противоречит самому ее определению». Отсутствие реальной необходимости выделения общения как деятельности в психологии «нормального взрослого человека» выражается в том, что внимание исследователей направляется не столько на определение общения как деятельности и ее потребности, сколько на выделение сторон, форм и функций общения. Среди имеющихся определений функций общения наиболее дифференцированными представляются классификации Г.А. Андреевой. Она выделяет три стороны общения — коммуникативную, интерактивную и перцептивную.

#### *Коммуникативная сторона общения*

**Коммуникация** — процесс взаимного обмена информацией между партнерами по общению — включает передачу и прием знаний, идей, мнений, чувств. Универсальное средство коммуникации — речь; с ее помощью не только передается информация, но и осуществляется воздействие друг на друга участников совместной деятельности.

#### *Интерактивная сторона общения*

Эта сторона общения заключается в организации взаимодействия между людьми, например, надо распределить функции или повлиять на поведение, убеждения собеседника. В своем общении мы постоянно реагируем на действия партнера. В зависимости от ситуации действия партнеров могут быть совершенно различными. Основной возможный способ понимания той или иной ситуации общения — восприятие положения партнеров и их отношения друг к другу. Основные действия в общении направлены на изменения своей или чужой позиции в общении.

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |     |   |     |
|--|-----|---|-----|
| Предисловие .....  | 3   | Глава 6. Деловой спор, дискуссия, полемика .....              | 281 |
| Глава 1. Социально-психологические аспекты делового общения.....     | 4   | 6.1. Культура делового спора .....                            | 281 |
| 1.1. Роль и сущность общения .....                                   | 4   | 6.2. Психологические особенности ведения делового спора ..... | 296 |
| 1.2. Цели и функции общения.....                                     | 12  | 6.3. Значение находчивости в споре.....                       | 304 |
| 1.3. Общение как прагматическая необходимость<br>и как самоцель..... | 19  | Глава 7. Деловые совещания и переговоры.....                  | 314 |
| Глава 2. Природа общения .....                                       | 25  | 7.1. Деловые совещания.....                                   | 314 |
| 2.1. Умение эффективно говорить.....                                 | 25  | 7.2. Деловые переговоры.....                                  | 332 |
| 2.2. Умение слушать .....  | 47  | 7.3. Деловые переговоры с зарубежными партнерами .....        | 357 |
| 2.3. Деловая переписка .....   | 58  | Глава 8. Конфликты при общении.....                           | 417 |
| 2.4. Искусство чтения .....  | 71  | 8.1. Сущность и причины конфликтов .....                      | 417 |
| 2.5. Телефонное общение.....   | 87  | 8.2. Управление конфликтной ситуацией .....                   | 430 |
| Глава 3. Общение как коммуникация .....                              | 106 | 8.3. Предупреждение и ликвидация конфликтов .....             | 439 |
| 3.1. Основные элементы коммуникации .....                            | 106 | Литература .....  | 449 |
| 3.2. Эффект воздействия в процессе общения.....                      | 124 |   |     |
| 3.3. Интегрирующая роль коммуникаций .....                           | 146 |   |     |
| 3.4. Вербальное и невербальное общение .....                         | 162 |   |     |
| Глава 4. Общение как взаимодействие .....                            | 171 |   |     |
| 4.1. Стратегия взаимодействия.....                                   | 171 |   |     |
| 4.2. Ролевое поведение личности в общении.....                       | 185 |   |     |
| 4.3. Проведение интервью .....                                       | 192 |   |     |
| 4.4. Деловое общение менеджера .....                                 | 221 |   |     |
| 4.5. Поведенческая модель менеджера.....                             | 233 |   |     |
| 4.6. Манипулирование в общении .....                                 | 238 |   |     |
| Глава 5. Перцептивная сторона общения .....                          | 256 |   |     |
| 5.1. Социальная перцепция .....                                      | 256 |   |     |
| 5.2. Каузальная атрибуция .....                                      | 259 |   |     |
| 5.3. Механизмы межличностного восприятия.....                        | 268 |   |     |