

# Управленческое общение в деятельности руководителя

Базарова Е.Г., к.п.н., ст.преподаватель КУЭиПО  
БРИОП

**Общение** - основная форма человеческого бытия

**Общение** - важнейший фактор психического развития человека; универсальная реальность, в которой зарождаются, существуют и проявляются в течение всей жизни психические процессы, состояния и поведение человека.

**Общение** - форма жизнедеятельности, как способ объединения и развития людей.

**Социальный смысл общения** заключается в том, что оно выступает средством передачи форм культуры и общественного опыта.

**Психологический смысл общения** состоит в том, что в ходе этого процесса субъективный мир одного человека раскрывается для другого и происходит их духовное обогащение.

**Общение** - это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий:

- восприятие, познание и понимание партнеров по общению (перцептивная сторона общения);
- обмен информацией (коммуникативная сторона общения);
- выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона общения).

**Общение** – процесс взаимодействия общественных субъектов: социальных групп, общностей или личностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности.

**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.

## Фазы общения

Подготовка.

Вхождение в контакт.

Концентрация внимания.

Аргументация и убеждение.

Фиксация результата.

## Разновидности общения

- вербальное (речевое) общение, которое в свою очередь делится на устную и письменную речь;
- невербальное (бессловесное) общение, играющее в нашей жизни чрезвычайно важную роль.

По некоторым данным, от **60 до 80 %** информации от собеседника мы получаем по невербальному каналу.

# Невербальные средства общения

визуальные  
аудиальные  
тактильные  
ольфакторные.

## Основные визуальные средства общения

- движения мышц лица (мимика);
  - движения рук, ноги (жесты);
- движения туловища, особенности походки и др., (пантомимика);
- пространственную и временную организацию общения (расстояния до собеседника, угол поворота к нему, персональное пространство и др.), называемую проксемика;
  - выражение лица, выражение глаз;
    - позы, осанка, посадка головы;
    - направление взгляда, визуальные контакты;
- кожные реакции - покраснение, бледность, потливость;
  - подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения (признаки пола, возраста, расы);
- средства преобразования природного телосложения (одежда, прическа, косметика, очки, украшения, татуировки, усы, борода и др.).

## Аудиальные средства общения:

- **паралингвистические**, характеризующие качество голоса, его диапазон, тональность (интонация, громкость, тембр, ритм, высота звука) - «вокальная мимика»,
- **экстралингвистические** (речевые паузы, смех, плач, вздохи, кашель, хлопанье).

**Тактильные средства общения** включают все, что связано с прикосновениями собеседников (пожатие руки, объятия, поцелуи, хлопки по плечу и др.).

## Ольфакторные средства общения :

- приятные и неприятные запахи окружающей среды;
- естественный и искусственный запахи человека.

## По характеру связи общающихся

- непосредственное, как контакт «с глазу на глаз»;
- опосредованное, как неполный психологический контакт при помощи письменных или технических средств, отдаляющих во времени или на расстоянии получение обратной связи между участниками.

## По количеству участвующих в общении людей

- межперсональное общение - непосредственные контакты людей в группах или парах, постоянных по составу участников;
- массовое общение - множество непосредственных контактов незнакомых людей, а также коммуникация, опосредованная различными видами средств массовой информации.

## По включенности в процесс общения социальных слагаемых

- межличностное общение (общение между конкретными личностями, обладающими уникальными индивидуальными качествами, которые раскрываются другому по ходу общения и организации совместных действий; социальные роли общающихся играют в таком общении вспомогательную роль);
- ролевое общение (общение между носителями определенных социальных ролей).

**Управленческое общение** - общение между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости исходя из выполняемых социальных ролей, направленное на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности в организации

## Основные функции управленческого общения:

- выдача распорядительной информации (распоряжения, приказы, указания, рекомендации, советы и др.);
- получение обратной (контрольной) информации о ходе и итогах реализации распорядительной информации;
- выдача оценочной информации об итогах реализации задания.

Управленческое общение в своей основе деловое, ролевое общение

## Три взаимосвязанные стороны общения

- перцептивная - взаимовосприятие партнеров по общению;
- коммуникативная - (взаимообмен информацией)
- интерактивная - взаимодействие партнеров по общению.

**Перцептивная сторона общения** заключается в восприятии внешних признаков собеседника, в соотнесении их с его личностными характеристиками, в интерпретации и прогнозировании на этой основе его поступков. Наиболее информативные внешние признаки — **внешний облик** (физические качества и оформление внешности) и **поведение** (совершаемые действия и экспрессивные реакции)  **умозаключения.**

В них присутствует, во-первых, **сумма свойств**, приписываемых наблюдаемому, выражающаяся в оценке собеседника, и, во-вторых, **формирование определенного отношения к нему** (больше эмоциональное, в пределах «нравится — не нравится»)

На основе восприятия внешности и поведения собеседника мы как бы «читаем» внутренний мир человека, пытаемся понять и выработать собственное эмоциональное отношение к воспринятому.

На что обращается внимание прежде всего?

- выражение лица собеседника (мимику);
- способы выражения чувств (экспрессию);
  - жесты (пантомимику);
  - позы, положение тела и походку;
  - внешний вид (одежду, прическу и др.);
  - особенности голоса и речи.

Важность и очередность восприятия изложенных шести свойств собеседника, оценка одного человека другим во многом зависит от индивидуальных, половых, возрастных и профессиональных различий

## Закономерности формирования первого впечатления.

Основная задача восприятия - формирование первого впечатления о человеке.

На основе многочисленных исследований психологи пришли к выводу, что первое впечатление формируется под воздействием трех факторов - фактора превосходства, фактора привлекательности и фактора отношения к наблюдателю.

При формировании первого впечатления общее позитивное впечатление о человеке приводит к переоценке, а негативное - к недооценке неизвестного человека.

Всегда ли первичное впечатление всегда ошибочно?

Всегда восприятие партнера по общению одновременно и верное, и неверное: оно более точное в отношении главных в данный момент характеристик (возраст, социальная группа, примерный род занятий, место жительства и др.), по которым мы строим поведение, и менее точное в отношении остальных характеристик.

## Почему же так происходит?

Формирование первого впечатления - не самоцель, а регулятор последующего поведения.

Оно необходимо для того, чтобы определить главные характеристики собеседника и в соответствии с ними выбрать определенную «технику общения».

А остальные качества, оказавшиеся «не в фокусе», просто достраиваются по схемам.

**Важно знать** те знаки во внешности другого, которые заставляют работать ту или иную схему формирования первого впечатления. Для действия фактора превосходства важны одежда человека и весь его антураж.

Серьезное значение имеет **силуэт одежды**.

На основе ряда исследований выявлено, что **высоко статусным** считается **силуэт, приближающийся к вытянутому прямоугольнику, с подчеркнутыми углами (особенно плечевыми)**, а **низко статусным** - **силуэт, приближающийся к шару, не содержащий выраженных углов (свитер, куртка)**.

Для практики управленческого общения :  
**воздействие руководителя будет действеннее, если он будет общаться с подчиненными, будучи одетым в строгую форму одежды, строгий деловой костюм.**

Имеет значение цвет одежды.

Высоко статусными считаются цвета ахроматической окраски черно-белой гаммы (даже некоторые оттенки серого), а низко статусными - яркие, насыщенные и чистые цвета (кроме белого и черного).

На формирование фактора превосходства оказывает серьезное влияние **манера поведения собеседника** (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и др.).

Превосходство проявляется в **независимости собеседника**:

- **от партнера** (человек показывает, что ему неинтересен тот, с кем он общается).
- **от обстоятельств** общения (человек как бы «не замечает» свидетелей, неудачно выбранного момента, своей бестактности, различных помех).
- **от неписаных норм общения** (разваливается в кресле, на собеседника старается не смотреть, а смотрит в сторону, в окно, в процессе общения осматривает свои ногти, употребляет много специальных терминов и иностранных слов и др.<sup>24</sup>).

Действие фактора превосходства начинается тогда, когда человек фиксирует превосходство другого над собой по знакам в одежде и манере поведения.

Привлекательность - понятие социальное .

Знаки привлекательности надо искать в социальном значении того или иного признака (есть одобряемые или неодобряемые обществом или конкретной социальной группой типы внешности).

Знаками привлекательности являются усилия человека выглядеть социально одобряемым в какой-либо группе.

Для руководителя важно знать, как формируется фактор отношения к наблюдателю.

Знаком отношения к нам является все, что свидетельствует о согласии собеседника с нами. Различают прямые и косвенные признаки согласия, формирующие рассматриваемый фактор. К прямым признакам относят мнение собеседника, сходное с нашим: чем оно ближе к нашему, тем выше оценка собеседника в наших глазах. Косвенными признаками служат ободряющие и одобряющие кивки, время от времени появляющаяся в нужных местах естественная улыбка, возгласы «Да», «Вот именно», «Конечно», «Естественно» и др.

## Механизмы взаимовосприятия

Что же позволяет нам быстро сформировать первое впечатление?

В основе этого процесса лежит действие механизма стерео типизации.

Под социальным стереотипом понимается устойчивый образ или представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы.

Главная задача социального стереотипа - позволить нам быстро сориентироваться в ситуации общения.

- хало-эффект, то есть грубое обобщение, оценка в черно-белых красках;
- эффект снисхождения - слишком положительная оценка наблюдаемых событий, поступков;
- эффект центральной тенденции - стремление усреднять оценки наблюдаемых процессов и явлений;
- эффект ореола - тенденция связывать характеристику одной черты характера с другими свойствами человека. Например, высокий научный интеллект, в представлении большинства людей, ассоциируется с высоким благородством или хорошо развитым чувством общественного долга. Внешне привлекательным людям часто приписывают благородные черты характера;

- **эффект контраста**, то есть склонность подчеркивать противоположные своим положительным чертам черты окружающих;
- **эффект проекции**, то есть склонность приписывать негативные свойства своего характера, а также мотивы своего поведения другим. Так человек, который часто говорит неправду, чаще всего не верит и другим.

**Стереотипы** - инструмент «грубой настройки», позволяющий человеку «экономить» психологические ресурсы и время.

В процессе последующего восприятия собеседника вступает в действие механизм «тонкой настройки».

Наступает этап более глубокого и объективного понимания партнера - его актуального эмоционального состояния, динамики его отношения к нам, то есть стремление за внешними признаками увидеть внутреннее состояние, «прочитать» внутренний мир другого.

**Идентификация** - способ познания другого человека, при котором предположение о внутреннем состоянии собеседника строится на основе попыток поставить себя на место этого собеседника.

**Эмпатия** - эмоциональное вчувствование или сопереживание другому

**Аттракция** - умение добиться благоприятного, стойкого положительного отношения собеседника к нам; способность позитивно расположить, настроить его по отношению к нам.

**Рефлексия** - механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять и осознавать то, как он воспринимается партнером по общению.

**Каузальная атрибуция** - механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к<sup>32</sup>

## Закономерности процесса каузальной атрибуции

Общая закономерность состоит в том, что по мере роста значимости случившегося испытуемые склонны переходить от обстоятельной и стимульной атрибуции к личностной (то есть искать причину случившегося в осознанных действиях личности).

**Например**, причину успеха люди чаще всего приписывают себе, а неудачу - обстоятельствам. Характер приписывания зависит также и от меры участия человека в обсуждаемом событии. Оценка будет различна в зависимости от того, был ли он участником (соучастником) или наблюдателем.

Общение - это коммуникация - обмен мнениями, переживаниями, соображениями, настроениями, желаниями и др.; процесс обмена информацией.

Информация не только передается, но и формируется, уточняется, развивается.

Содержание конкретной коммуникации может быть чрезвычайно разнообразным: от разговора 3-летних малышей до беседы ученых на научном симпозиуме.

Эффективность общения связывается, прежде всего, с этой функцией.

Коммуникация в общении всегда значима для его участников, потому что обмен информацией происходит не «просто так», а ради достижения каких-то целей, удовлетворения каких-то потребностей.

Коммуникация в общении - это, прежде всего, влияние, в случае успеха коммуникации происходит изменение в представлениях о мире того, кому она адресована.

Основные виды коммуникации -вербальная и  
невербальная

Формы межличностного общения

мимолетный разговор накоротке  
и обстоятельная беседа «по душам»

разъяснение своих требований

спор по ряду вопросов

попытка добиться согласия по какой-либо  
проблеме и т.д.

## Основные коммуникативные барьеры в управленческом общении

Коммуникативный барьер - это психологическое препятствие на пути адекватной информации между партнерами по общению.

Какие же это барьеры и как их преодолевать?

## Барьер «авторитет».

Отнесение человека к авторитетным зависит от:

- социального положения (статуса), от принадлежности к реальной «авторитетной» группе;
- привлекательного внешнего вида (аккуратная прическа, расчесан ли, выглажен ли, силуэт, цветовая гамма, застегнут ли на все пуговицы, как выбрит и др.);
- доброжелательного отношения к адресату воздействия (улыбка, приветливость, простота в обращении и др.);
- компетентности;
- искренности, причем если слушающий доверяет говорящему, то он очень хорошо воспринимает и запоминает выводы и практически не обращает внимания на ход рассуждений. Если же доверия меньше, то к выводам он относится прохладнее, зато очень внимателен к аргументам и ходу рассуждений.

Барьер «избегание». Человек избегает источников воздействия, уклоняется от контакта с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (невни-мателен, не слушает, не смотрит на собеседника, использует любой предлог для прекращения разговора). Иногда избегают не только источников информации, но определенных ситуаций (например, стремление закрыть глаза при просмотре «страшных мест» из фильмов ужасов).

Как же преодолевать этот барьер?

Главное при этом разрешить две взаимосвязанные проблемы:

- привлечь внимание,
- удержать внимание.

На наше внимание больше всего влияют следующие факторы: актуальность и важность информации, ее новизна, нестандартность подачи, неожиданность, интенсивность передачи информации, звучность голоса и его модуляция.

Как же привлечь внимание?

Приемы привлечения внимания

- прием «нейтральной фразы».
- прием «завлечения».
- прием «зрительного контакта».

Приемы поддержания внимания

- прием «изоляции»
- прием «навязывания ритма
- прием «акцентировки»

## Барьер «непонимание».

Источник информации заслуживает доверия, авторитетен, однако информация «не доходит» (не слышим, не видим, не понимаем).

Почему это происходит и как можно эти проблемы решить? Обычно выделяют четыре барьера непонимания:

фонетический (фонема - звук),  
семантический (семантика - смысловое значение слов),  
стилистический (стилистика - стиль изложения, соответствие формы и содержания),  
логический.

**Фонетический барьер** непонимания возникает, когда

- говорят на иностранном языке;
- используют много иностранных слов или специальную терминологию;
- говорят быстро, невнятно и с акцентом.

**Преодолеть фонетический барьер возможно при:**

- внятной, разборчивой и достаточно громкой речи, без скороговорки;
- учете аудитории и индивидуальных особенностей людей (чем хуже знает человек предмет обсуждения, тем медленнее надо говорить, тем подробнее нужно разъяснять (люди разных национальностей говорят с различной скоростью: на севере и в средней полосе - медленнее, на юге - быстрее, маленькие дети и старики плохо воспринимают быструю речь и др.);
- наличии обратной связи с собеседником, с аудиторией.

**Семантический барьер** непонимания возникает, когда фонетически язык «наш», но по передаваемому смыслу «чужой». **Почему?** любое слово имеет обычно не одно, а несколько значений, «смысловые» поля у разных людей разные, используются жаргонные слова, тайные языки, часто употребляемые в какой-либо группе образы, примеры.

**Для преодоления этого барьера необходимо:**

- говорить максимально просто;
- заранее договариваться об одинаковом понимании каких-то ключевых слов, понятий и др., если надо разъяснить их в начале разговора.

## Стилистический барьер непонимания.

Возникает, когда происходит несоответствие между формой и содержанием: если стиль изложения неуместный, слишком тяжелый, излишне легковесный, в общем, не соответствует содержанию, то слушающий его не понимает или отказывается, не хочет понимать.

Стиль - это отношение формы сообщения к его содержанию. Поэтому главное при преодолении этого барьера - правильно структурировать передаваемую информацию.

Правила структурирования информации в общении:

правило рамки и правило цепи.

Правило рамки основывается на действии психологического закона работы памяти, открытого немецким психологом Г. Эббингаузом (этот закон часто называют еще «фактором ряда»). Суть его в том, что начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти человека лучше, чем середина.

Рамку в общении создает начало и конец разговора.

Правило цепи основано на том предположении, что содержание общения не может быть бесформенной грудой разнообразных сведений, оно должно быть каким-то образом выстроено, соединено в цепь. Любая цепь, упорядочивая, связывая, организуя содержание, как и рамка, выполняет сразу две задачи:

позволяет улучшить запоминание  
помогает структурировать информацию в соответствии с ожиданиями собеседника.

## Варианты перечисления:

- простое перечисление - «во-первых, во-вторых, в-третьих...»;
- ранжирование информации - «сначала о главном, теперь о составных элементах, наконец, менее существенное...»;
- логическая цепь - «если это - то, тогда можно предположить, что..., а следовательно...».

Логическое построение сообщения должно вести собеседника от привлечения внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от основных положений к возражениям и вопросам, от возражений и вопросов к заключению, а от заключения к призыву действовать.

**Логический барьер непонимания.** Если человек, с нашей точки зрения, говорит или делает что-то в противоречии с правилами логики, то мы не только отказываемся его понимать, но и эмоционально воспринимаем отрицательно.

Каждый человек думает, живет и действует по своей логике, но вот в общении, **если только эти логики не соотнесены или если у человека нет ясного представления о логике партнера, возникает барьер логического непонимания.**

Преодоление логического барьера возможно при:

- учете логики и жизненной позиции собеседника.
- правильной аргументации.

### Виды аргументации

возрастающая (когда сила аргументов к концу общения возрастает).

убывающая (когда сила аргументов к концу сообщения ослабевает).

односторонняя аргументация, когда следуют аргументы только положительные или только отрицательные.

двухсторонняя аргументация, когда используются различные - как положительные, так и отрицательные - аргументы

Барьеры в общении не являются результатом сознательной, произвольной и направленной защиты от воздействия информации.

**Система барьеров** -своего рода автоматизированная охрана - при своеобразном срабатывании охранной сигнализации автоматически перекрываются подступы к человеку.

Иногда барьеры играют и отрицательную роль. Например: Человек, знающий решение, но не имеющий авторитета, может быть не услышан. Разрешить это противоречие позволяет знание социально-психологических особенностей этих барьеров и способов их преодоления

## Условия эффективного взаимодействия в управленческом общении

Взаимодействие в общении - это система взаимно обусловленных действий партнеров по общению, направленных на взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений, установок и др. с целью обеспечения результативности общения и выработки единой стратегии.

## Характерные черты взаимодействия:

- **взаимодействие** - необходимый и обязательный элемент совместной деятельности, без него проблематично говорить и о результативной выраженности социальной активности человека;
- основу взаимодействия составляет **многообразие межличностных контактов и действий**: непосредственных и опосредованных, случайных и преднамеренных, частных и публичных, длительных и кратковременных, вербальных и невербальных;
- для взаимодействия характерна **циклическая причинная зависимость** действий партнеров, когда поведение каждого выступает одновременно и стимулом, и реакцией на поведение остальных, то есть между партнерами проявляется взаимная связь, взаимное воздействие, взаимные изменения и др.

Структурные компоненты процесса  
взаимодействия в общении субъекты  
взаимодействия  
взаимная связь (на основе формальных и  
неформальных отношений)  
взаимные воздействия  
взаимные изменения субъектов взаимодействия  
(на основе изменения точек зрения, взглядов,  
представлений, отношений, поведения,  
деятельности и др.).

- 1) **сотрудничество**, предполагающее максимальное достижение участниками взаимодействия своих целей;
- 2) **противодействие**, предполагающее ориентацию лишь на свои цели без учета целей партнера;
- 3) **компромисс**, предполагающий частное, промежуточное (зачастую, временное) достижение целей партнеров ради сохранения условного равенства и сохранения отношений;
- 4) **уступчивость**, предполагающая принесение в жертву собственных потребностей для достижения целей партнера;
- 5) **избегание** (уклонение), предполагающее уход от контакта, отказ от стремления к достижению своих целей для исключения выигрыша другого.

# Содержательные компоненты процесса взаимодействия

дистанция и позиция в общении, время, место, ситуация, стиль и тон общения и др.

**Дистанция в общении** - охранные зоны и территории человека.

Размеры личной пространственной территории социально и национально обусловлены (у южных народов и в городских условиях эта территория меньше, у народностей средней и северной полосы и в сельской местности она больше).

Личная пространственная территория человека имеет ряд зон, в которых и осуществляется общение в зависимости от характера данного акта общения:

зон эта самая главная. Разрешается в нее проникать только тем, с кем человек находится в тесном эмоциональном контакте (супруги, дети, родители, близкие друзья и родственники и др.).

В этой зоне имеется еще **сверхинтимная подзона** (до 15 см), в которую можно проникнуть только посредством физического контакта;

б) **личная зона** (от 45 до 120 см). В пределах этой зоны осуществляется общение между приятелями и знакомыми в условиях каждого дня;

в) **социальная зона** (от 120 до 360 см). Это общение людей в строгом соответствии с их социальной ролью, когда в общении желают подчеркнуть социальный статус общающихся. По сути дела, в этой зоне беседуют скорее не личность с личностью, а должность с должностью.

г) **публичная зона** (более 360 см). Как правило, в этой зоне ведется общение с большой группой людей, когда мы хотим к ней обратиться.

Уважаемые руководители,  
если вы хотите, чтобы подчиненные чувствовали себя при общении с вами комфортно, то **держите дистанцию;**  
при выборе дистанции в разговоре **учитывайте национальные и социальные особенности собеседника, обсуждаемую проблему, актуальное эмоциональное состояние собеседника и др.**

**Позиция в общении.** Эффективность взаимодействия и процессе управленческого общения связана с теми позициями, которые занимают общающиеся.

**Трансакция** - это единица общения, это действие (акция), направленное на другого человека

теория трансактного анализа Берна

Концепция Берна - на идее сложного строения личности, наличия в ее структуре трех состояний «Я» («родитель», «взрослый» и «ребенок»), обуславливающих характер общения между людьми. Каждое из этих состояний, в свою очередь, обнаруживается в той или иной позиции в общении и предполагает определенные алгоритмы, модели поведения.

Каждый из общающихся занимает какую-то одну из трех позиций в общении.

Трансакции исходят из определенного состояния «Я» одного партнера по общению и направлены к определенному состоянию «Я» другого партнера. Они являются открыто проявляющимся аспектом социальных связей индивида. Одни трансакции приводят к оптимальному взаимодействию, другие, наоборот, к конфликту.

## Почему же это происходит?

Во многом процесс взаимодействия в общении зависит от адекватности ситуации общения выбираемых состояний, позиций и трансакций. Руководитель, говоря первую фразу, задает тон разговора тем, что невольно выбирает себе и собеседнику определенное состояние «Я». Эти три «Я» сопровождают нас всю жизнь. Зрелый руководитель умело использует разные формы поведения. Главное, они должны быть уместны и адекватны конкретной ситуации общения. Самоконтроль и гибкость помогают руководителю вовремя вернуться во «взрослое» состояние.

# Проблема уверенности в процессе управленческого общения и пути ее формирования

Главное психологическое условие успешной деятельности - это уверенность в своих силах.

## Основные пути выработки уверенности

- освоение и совершенствование профессионального мастерства;
- адекватное поведение в различных ситуациях человеческого общения;
- поддержание и укрепление здоровья и работоспособности;
- создание и поддержание благоприятного внешнего облика, собственного имиджа.

Берн выделил четыре жизненных позиции.

1. Я в порядке, вы в порядке.

для них характерны:

- уверенность в себе;

- ОТЗЫВЧИВОСТЬ;

- СПОКОЙСТВИЕ;

- адекватная реакция на изменившуюся обстановку;

- установление и поддержание добрых отношений с

окружающими;

- они вызывают доверие.

- Я в порядке, вы не в порядке.
- люди этой жизненной позиции:
- имеют раздутое самомнение;
    - трудны в общении;
    - выглядят надменными;
    - подавляют других;
  - преувеличивают свою роль в работе.

Я не в порядке, вы в порядке.

люди этой жизненной позиции:

- недостаточно уверены в себе;
  - склонны к отступлению;
- не имеют достаточной убежденности;
- не способны взять на себя инициативу;
- недооценивают свою роль в работе;
  - часто поддаются стрессам.

Я не в порядке, вы не в порядке.

люди этой жизненной позиции:

- недостаточно энергичны;
- склонны к подавленности и стрессам;
- не проявляют настойчивости;
- свыклись с неудачами;
- недостаточно творчески относятся к работе;
- вызывают отрицательные взаимоотношения.

Важно помнить, что победитель - это тот, кто побеждает вместе с людьми, а не кого-то.

Для по-настоящему уверенных в себе и в жизни деловых партнеров самым важным в жизни является не успех, а аутентичность (возможность быть собой).

Уверенные люди реализуют свою неповторимую индивидуальность и ценят ее в других.

**содержательно-уверенное поведение проявляется**

**как способность:**

- **сказать «нет», когда того требуют ситуации делового общения;**
  - **открыто говорить о своих чувствах и требованиях к окружающим;**
- **устанавливать контакты, начинать и заканчивать те или иные акты делового общения;**
- **открыто выражать позитивные и негативные чувства;**

**внешне уверенное поведение** проявляется в:

- открытости жестикуляции и мимических проявлениях своего «Я»;
- использовании местоимения «Я»;
- способности идти на контакт глаз;
- характерных интонациях;
- осанке.

к факторам, обуславливающим неуверенное поведение, необходимо отнести:

- страх критики;
- страх сказать «нет» в ответ на требования окружающих;
- страх контакта;
- страх потребовать и настоять на своем;
- чувство вины за уверенное поведение;
- чрезвычайную конформность и осторожность.