

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ОБРАЗОВАНИЯ
МОСКОВСКИЙ ПСИХОЛОГО-СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ

Н. И. Леонов

Психология делового общения

Учебное пособие

Рекомендовано редакционно-издательским советом
Российской академии образования к использованию
в качестве учебного пособия

3-е издание, исправленное и дополненное

Москва — Воронеж
2005

УДК 159.923.2

ББК 88.4

Л47

Главный редактор

Д. И. Фельдштейн

Заместитель главного редактора

С. К. Бондырева

Члены редакционной коллегии:

А. Г. Асмолов И. В. Дубровина Н. Д. Никандров

В. А. Болотов М. И. Кондаков В. А. Поляков

В. П. Борисенков В. Г. Костомаров В. В. Рубцов

А. А. Деркач Н. Н. Малофеев Э. В. Сайко

А. И. Донцов

Рецензенты:

Доктор психологических наук, профессор М. Г. Рогов (г. Казань)

Кандидат психологических наук, доцент Г. С. Прыгин

(г. Набережные Челны)

Леонов Н. И.

Л47 Психология делового общения: Учеб. пособие. — 3-е изд.,
испр. и доп. — М.: Издательство Московского психолого-со-
циального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК»,
2005. — 256 с. — (Серия «Библиотека психолога»).

ISBN 5-89502-670-2 (МПСИ)

ISBN 5-89395-636-2 (НПО «МОДЭК»)

Настоящее пособие предназначено для чтения курса «Психология делового общения», наиболее востребованного теми людьми, для которых деятельность общения является определяющей. В работе обобщаются подходы к проблеме общения, дается понимание общения и его видов. Рассматривается специфика делового общения и описываются феномены социально-психологического взаимодействия.

Предназначено студентам, изучающим этот курс, психологам, педагогам, менеджерам и всем тем, кто заинтересован в повышении своей компетенции в области психологии.

УДК 159.923.2

ББК 88.4

ISBN 5-89502-670-2 (МПСИ)

ISBN 5-89395-636-2 (НПО «МОДЭК»)

© Московский психолого-социальный
институт, 2002, 2005

© ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

Российской академии образования (РАО), 2002, 2005

© Оформление. НПО «МОДЭК» 2002, 2005

Глава 1

ОБЩЕНИЕ И ЕГО ТИПОЛОГИЯ

Умение общаться с людьми — такой же покупаемый за деньги товар, как сахар и кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо товар в этом мире.

Дж. Рокфеллер

Категория «общение» является базовой для социально-психологической теории. Есть множество подходов к ее обоснованию. Нас же интересует категория «общение» для раскрытия сущности этого феномена как социопсихологического механизма, на который опирается функционально ролевая деятельность менеджера. Воспользуемся для этого классическими характеристиками общения.

Общение — это форма деятельности, осуществляемая между людьми как равными партнерами и приводящая к возникновению психологического контакта, проявляющегося в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании.

Психологический контакт обеспечивает в общении сопереживание, взаимный обмен эмоциями.

Психологический контакт характеризует общение как двустороннюю деятельность, взаимную связь между людьми.

Общение — сложный и весьма многогранный процесс.

Б. Д. Парыгин отметил, что этот процесс может выступать в одно и то же время и как процесс взаимодействия людей, и как информационный процесс, и как отношение людей друг к другу, и как процесс их взаимного влияния друг на друга, и

как процесс их взаимного переживания и взаимного понимания друг друга.

Определение Б. Д. Парыгина ориентирует на системное понимание сущности общения, его многофункциональность и деятельностную природу. И действительно, понять общение только в одном аспекте практически невозможно.

Анализируя современную литературу, можно выделить следующие аспекты изучения общения:

- 1) информационно-коммуникативный (общение рассматривается как вид личностной коммуникации, в процессе которой осуществляется обмен информацией);
- 2) интеракционный (общение анализируется как взаимодействие индивидов в процессе кооперации);
- 3) гносеологический (человек выступает как субъект и объект социального познания);
- 4) аксиологический (изучение общения как процесса обмена ценностями);
- 5) нормативный (выявляющий место и роль общения в процессе нормативного регулирования поведения индивидов, а также процесс передачи и закрепления норм в обыденном сознании, реального функционирования стереотипов поведения);
- 6) семиотический (общение выступает как специфическая знаковая система, с одной стороны, и посредник в функционировании различных знаковых систем — с другой);
- 7) социально-практический (праксиологический) аспект общения, где процесс рассматривается в качестве обмена деятельностью, способностью, умениями и навыками.

Исходя из того, что общение существует как полисистема, его формирующая функция осуществляется через приобретение личностью социокультурных ценностей и реализацию себя как творческой, уникальной индивидуальности в процессе социального взаимодействия с другими людьми.

Определение общения осложняется наличием нескольких подходов к толкованию самого понятия «общение». Рассмотрим отдельные из них.

Некоторые авторы рассматривают общение как социально- и личностно-ориентированный процесс. В нем не только реализуются личностные отношения, но и проявляются установки на социальные нормы.

Процесс общения обосновывается часто как процесс передачи нормативных ценностей. В этом просматривается объяснение термина «общение» как «социального процесса, через который общество влияет на индивида». Если соединить два положения, то можно увидеть, что в них общение выступает как коммуникативно-регулятивный процесс, через который не только передается сумма социальных ценностей, но и регулируется процесс их усвоения всей социальной системой.

А. А. Бодалев предлагает рассматривать общение как «взаимодействие людей, содержанием которого является обмен информацией с помощью различных средств коммуникации для установления взаимоотношений между людьми». Позиция А. А. Бодалева стала для многих психологов определяющей в трактовке понятия «общение».

Психологи определяют общение как «атрибут деятельности и как недетерминированное деятельностью свободное общение». Авторы сборника «Психологические проблемы социальной регуляции поведения» выдвигают общение как «систему межличностного взаимодействия», ограничивая феномен «общение» только непосредственным контактом между индивидами. С таким ограничением согласиться трудно.

Общение как процесс взаимодействия гораздо шире: общение внутри групп — внутригрупповое, межличностное, ролевое и т. д.

А. А. Леонтьев обосновывает общение «не как интериндивидуальный, а как социальный феномен», а «его субъект следует рассматривать не изолированно». В то же время А. А. Леонтьев подходит к общению как к условию «любой

деятельности человека». Позицию А. А. Леонтьева поддерживают и другие авторы. В. Н. Панферов отмечает, что «любая деятельность невозможна без общения». Далее автор развивает точку зрения на общение как процесс взаимодействия, но подчеркивает, что общение необходимо «для установления взаимодействий, благополучных для процесса деятельности». Анализ целого ряда работ, посвященных теоретическим и прикладным вопросам общения, показывает, что ни в общей, ни в социальной психологии еще не определен принципиальный подход к определению основных параметров понятия «общение».

В философской литературе проблему общения исследует ряд ученых: Б. Д. Парыгин считает, что «общение является необходимым условием существования и социализации личности». Л. П. Бучева отмечает, что благодаря общению человек усваивает формы поведения. М. С. Каган рассматривает общение как «коммуникативный вид деятельности», выражающий «практическую активность субъекта».

В. С. Коробейников определяет общение как «взаимодействие субъектов, обладающих определенными социальными характеристиками». «С философской точки зрения, — пишет В. М. Соковин, — общение — это возникшая на определенной ступени развития жизни форма передачи информации, включенная в трудовую деятельность и являющаяся ее необходимой стороной. Это также форма общественных отношений и социальная форма общественного сознания». Общефилософская концепция рассматривает процесс общения личности с другими как актуализацию реально существующих общественных отношений. Именно общественные отношения, согласно философской концепции, обуславливают форму общения. Методологический принцип, обосновывающий зависимость изменения общественных отношений со сменой форм общения, дал основание выявить характеристики категории «способ общения». Она определяется как способ реализации актуальных отношений в ситуации социального взаимодействия и зависит от социа-

льно-экономического уклада общества, уровня развития идеологии, отношений, конкретных исторических условий социального бытия.

Общефилософская концепция определила формирование и других научных концепций. И прежде всего — социологической.

Социологическая концепция обосновывает общение как способ осуществления внутренней эволюции или поддержания статус-кво социальной структуры общества, социальных групп в той мере, в какой эта эволюция предполагает диалектическое взаимодействие личности и общества. Социологическая трактовка понятия «общение» предполагает глубокий анализ внутренней динамики структуры общества и ее взаимосвязи с процессом общения. Социологическая концепция общения формирует методологию понимания места и роли социальных институтов общества в организации общения как важного механизма социального управления.

Психологический подход определяет общение как специфическую форму деятельности и как самостоятельный процесс взаимодействия, необходимый для реализации других видов деятельности личности. Психологический анализ общения раскрывает механизмы его существования. Общение выдвигается как важнейшая социальная потребность, вне реализации которой замедляются, тормозятся, а иногда и деформируются социальное бытие личности, ее взаимоотношения с обществом. Психологи относят потребность в общении к числу важнейших факторов, определяющих личностный смысл в формировании личности. В связи с этим психология рассматривает потребности в общении как процесс взаимодействия личности и социокультурной среды. Причем последняя служит одновременно и источником формирования данной потребности. В процессе общения человек реализует ряд потребностей (Юсупов).

Виды потребностей в общении

Коммуникативные действия человека могут быть вызваны самыми различными потребностями. Первая из них — потребность в безопасности.

Потребность в безопасности, снятии напряжения, тревоги проявляется в том, что человек начинает общаться ради снижения страха, тревоги или внутреннего конфликта. Даже совсем незнакомые люди становятся более общительными в ситуации тревожного ожидания. Если каждый раз после вступления в контакт с другими людьми снижение напряжения происходит аффективно, может сформироваться навязчивое стремление к общению с кем угодно, лишь бы поговорить.

Аффилиация — собственно сама потребность в общении как таковая проявляется в стремлении быть в контакте с себе подобными ради самого процесса общения, ради устранения дискомфорта одиночества. Она свойственна людям с высокой тревожностью, беспокойным, впадающим в состояние фрустрации от вынужденного уединения. Такие лица не могут самостоятельно организовать обучение, им обязательно требуется лидер.

Потребность в познании часто мотивирует общение, когда человек через другого желает уточнить свои представления, расширить возможности своего мышления, узнать человека, его способности и состояния. Когда человек рассматривается как источник определенной, нужной в данный момент информации, то главным мотивом общения с ним становится потребность в познании. Например, общение с лектором в основном мотивировано познанием. Поэтому о лекторе мы судим по тому, как он удовлетворяет эту нашу потребность. Если же наша потребность в познании не удовлетворена, то лектор нам не нравится независимо от других его достоинств.

Есть люди, стремящиеся поддержать общение посредством интересного рассказа о прочитанном и увиденном. Эта

внутренняя установка порождает эрудитов, знающих много обо всем и пускающих это знание в общение ради привлечения внимания к собственной персоне. Если же у партнеров в общении с ними не удовлетворяются другие фундаментальные потребности, то в таких «интересных рассказчиках» быстро разочаровываются. Тот, кто накапливает информацию ради общения, поступает неразумно, ибо знания нужны для дела, а не для общения.

Потребность быть индивидуальностью проявляется в стремлении к такому общению, при котором мы могли бы «прочитать» на лице, в речи и поведении другого человека признание нашей неповторимости, уникальности, необычности. Жажда быть неповторимым порождает стремление в общении с другими увидеть себя как единственное в своем роде для них существо.

Потребность в престиже удовлетворяется в том случае, когда в общении с другими мы получаем признание наших личностных качеств, восхищение нами, положительные оценки окружающих. Не найдя признания, человек бывает огорчен, разочарован, а иногда даже агрессивен. Неудачи в одном заставляют человека искать его признания в другом, и большей частью он находит его в общении с людьми, склонными оценивать данную личность положительно. Однако, если такая потребность в индивиде гипертрофирована, это может привести к потере друзей и полному одиночеству.

Потребность в доминировании выражается в стремлении оказывать активное влияние на образ мыслей, поведение, вкусы, установки другого человека. Удовлетворяется эта потребность лишь в том случае, если изменяется поведение другого человека или ситуация в целом под нашим влиянием. Одновременно с этим партнер по общению рассматривает нас в качестве человека, берущего на себя тяжесть принятия решения. Поэтому наряду с потребностью в доминировании у некоторых людей есть потребность в подчинении другому. Эти потребности могут выступать и как факторы, нарушающие общение, если, например, в споре мы стре-

мимся доказать свою правоту безотносительно к истине (доминирование) или же принимаем нежелательные для нас решения и поведение партнера не сопротивляясь (подчинение). Общение двух доминантных или двух ведомых личностей бывает крайне затруднено. В первом случае возможен конфликт, во втором — непродуктивность общения и деятельности.

Потребность в покровительстве или заботе о другом проявляется в стремлении кому-то в чем-то помочь и испытать при этом удовлетворение. Потребность в заботе о другом, удовлетворяясь в различных ситуациях, возникающих в течение жизни, постепенно формирует альтруизм, человеколюбие. Для того, кто желает быть педагогом, врачом, необходимо стремиться быть альтруистом. В его общении эта мотивация всегда должна проявляться в ситуациях, когда кто-то нуждается в помощи.

Потребность в помощи предполагает готовность партнера принять помощь. Эта помощь, будучи принятой, приносит удовлетворение тому, кто ее оказал. Отказ партнера может быть воспринят негативно как его нежелание пойти на контакт или более того — как необоснованная независимость и гордость, как завышенная самооценка.

Социально-педагогический подход к анализу сущности общения опирается на понимание его как механизма влияния (с целью социального воспитания) общества на личность. В связи с этим в социальной педагогике все формы общения рассматриваются как психотехнические системы, обеспечивающие взаимодействие людей.

В работах А. А. Пузыря различные психотехнические системы — это системы активного изменения, преобразования психики людей с помощью особого рода психотехнических действий. Именно в рамках социально-педагогических исследований общение и получило свое развитие как категория «психотехника». Психотехника понимается как система средств, приемов, позволяющих эффективно воздейство-

вать на духовный мир человека, на его психику, на его сознание.

Общение служит своеобразным социально-психологическим механизмом, посредством которого это воздействие осуществляется. Проблема психотехнического анализа сущности общения требует специального рассмотрения. Ведь психотехника общения как отрасль научного знания выходит за рамки предметного поля социальной психологии. Психотехника общения развивается на стыке психологии личности и культурологии, социологии и этнологии, театральной педагогики и социально-педагогического тренинга и т. д. Вот почему целесообразно выделить психотехнику общения в самостоятельный предмет исследования.

В дальнейшем предлагается использовать следующее определение: «Общение — это процесс установления развития и завершения контакта, который характеризуется тремя сторонами: коммуникативной, социально-перцептивной и интерактивной».

Коммуникативная характеризуется тем, что люди в процессе общения обмениваются информацией друг о друге. Социально-перцептивная характеризуется тем, что на основе полученной информации у человека создается образ другого человека, что способствует установлению особых взаимоотношений и взаимодействий между людьми (интерактивная сторона).

В специальной социально-психологической литературе есть взгляд на общение как коммуникативную деятельность. Мы касались некоторых сторон этого взгляда на общение. Рассмотрим его несколько шире. Коммуникативная деятельность представляет собой сложную многоканальную систему взаимодействий людей. Основными составляющими процессами коммуникативной деятельности являются:

- > коммуникативный — обеспечивающий обмен информацией;
- > интерактивный — регулирующий взаимодействие партнеров в общении;

> перцептивный — организующий взаимовосприятие, самооценки и рефлексии в общении.

Социальные психологи выделяют два типа коммуникативной деятельности:

> личностно-ориентированный;

> социально-ориентированный.

Эти типы коммуникативной деятельности отличаются коммуникативной, функциональной, социально-психологической и речевой структурой. Высказывания в социально-ориентированном общении адресуются многим людям и должны быть понятны каждому, поэтому к ним предъявляются требования полноты, точности и высокой культуры.

Наряду с внешней характеристикой коммуникативной деятельности существует ее внутренняя, психологическая, характеристика. Она проявляется в репрезентативности этого процесса — социальной и индивидуально-психологической. Социальная репрезентативность коммуникативной деятельности означает, что она может быть только по конкретному поводу в конкретной реальной ситуации. Индивидуально-личностная репрезентативность проявляется в отражении индивидуально-личностных особенностей общающихся.

Опираясь на концепцию А. Н. Леонтьева и его анализ общения как деятельности и обозначая его как «коммуникативную деятельность», рассмотрим ее основные структурные компоненты: **предмет общения** — это другой человек, партнер по общению как субъект; **потребность в общении** — стремление человека к познанию и оценке других людей, а через них и с их помощью — к самопознанию, к самооценке; **коммуникативные мотивы** — это то, ради чего предпринимается общение; **действия общения** — это единицы коммуникативной деятельности, целостный акт, адресованный другому человеку (две основные категории действий общения — инициативные и ответные); **задачи общения** — это та цель, на достижение которой в конкретной коммуникативной ситуации направлены разнообразные действия, совершаемые в процессе общения; **средства общения** — это те операции, с помощью которых осуществляются

действия общения; **продукт общения** — образования материального и духовного характера, создающиеся в итоге общения. Общение — один из основных факторов, формирующих личность. Это универсальное явление общественной жизни, так как оно охватывает все ее стороны. По мнению известного психолога Б. Д. Парыгина, общение — «сложный и многогранный процесс, который может выступать в одно и то же время как процесс взаимодействия индивидов, и как информационный процесс, и как отношение людей друг к другу, и как процесс их взаимовлияния друг на друга, и как процесс соперничества и взаимного понимания друг друга».

В последние годы в психологии было много попыток очертить границы феномена общения, но пока не существует общепринятого определения этого явления, что еще раз подчеркивает его сложность. Общение можно представить как одну из форм взаимовлияния людей, которая осуществляется внутри определенной социальной группы, коллектива, общества в целом. Часто, определяя сущность общения, его квалифицируют как взаимодействие в «субъект-субъектной» системе. «...Общение, — подчеркивает Б. Ф. Ломов, — выступает как особая самостоятельная форма активности субъекта. Ее результат не преобразованный предмет (материальный или идеальный), а отношения с другими людьми». Подчеркивая необходимость и важность изучения роли общения в формировании личности, он определяет его как самостоятельную общественно-историческую категорию.

Иного мнения придерживается известный советский психолог А. А. Леонтьев. Он считает, что общение — это не взаимодействие, а условие его осуществления, обеспечивающее коллективную деятельность. «Представим себе, — пишет он, — такую ситуацию: уборка школьной территории на субботнике. Она только в том случае будет эффективной, если в ней будут четко распределены обязанности, поставлены конкретные задачи и если в процессе работы каждый участник будет взаимодействовать с другими. Тот факт, что можно сначала сесть и пообщаться по поводу наилучшего

взаимодействия, а потом его осуществить и показывает, что это не одно и то же». Общение необходимо отличать от коммуникации, хотя эти понятия часто используются как синонимы. Коммуникация — это любая связь, взаимодействие двух систем. Содержанием коммуникации является обмен информацией. Если рассматривать общение как информационный процесс, то оно формально ничем не отличается от процесса коммуникации. Но обмен информацией — это лишь одна сторона общения. Общение же — это связь между людьми, в результате которой происходит влияние одной личности на другую.

Для понимания природы общения необходимо рассмотреть, как соотносятся понятия «общение» и «отношения». Общественные отношения — устойчивые связи индивидов как членов объективно существующих социальных групп воспроизводятся, изменяются и порождаются в общении и только через общение, люди вступают в те или иные отношения. В свою очередь общественные отношения определяют как содержание, так и внешние формы общения.

Так, например, экономическая зависимость женщины от мужчины в классовом обществе определяет характер личных взаимоотношений в семье: муж видит в своей жене свою собственность, служанку, рабыню.

Социальная обусловленность внешних форм общения наиболее отчетливо видна в кастовых обществах Индии, Египта. Здесь изобретаются специальные языки знаков, приветствий для каждой касты. По этим внешним признакам можно без ошибки определить кастовую принадлежность человека.

Таким образом, общественные отношения пронизывают все отношения, существующие между людьми. В общении общественные отношения конкретизируются, приобретают личностную форму. Подчеркивая диалектическую взаимосвязь этих значимых явлений общественной жизни, К. Маркс и Ф. Энгельс отмечали, что «именно личное, индивидуальное отношение индивидов друг к другу, их взаимное отношение в качестве индивидов создало — и повседневно воссоздает — существующие отношения».

Для наиболее полной характеристики общения рассмотрим его типологию. Самой общей классификацией является выделение непосредственного и опосредованного общения. **Непосредственное** — это общение прямое, без посредников. **Опосредованное общение** — если оно обусловлено внешними факторами — преломляется через них. Это может быть опыт предшествующих поколений, технические средства массовой коммуникации.

Мы живем в обществе, и каждый из нас выполняет множество функций: служебные (начальник, подчиненный, ученик, врач, судья), семейные (мать, отец, муж, жена, дочь, сын, брат) и т. д.

Общение, обусловленное социальными функциями, регламентировано как по содержанию, так и по форме. Такое общение называют формальным. Партнеры в этом случае могут ничего не знать друг о друге, так как в этом нет необходимости. Вместо знаний о личности собеседника в этом случае оперируют знанием его социальной роли.

Например, социальная роль пассажира транспорта предполагает, что в ответ на требования контролера он предъявляет ему проездной билет, а в случае его отсутствия оплатит штраф.

Таким образом, совершенно разные люди в сходных условиях будут действовать одинаково. Это вырабатываемые обществом и принятые личностью нормы общения. В то же время это не застывшие формы: они совершенствуются, формируются самим человеком. Каждый из партнеров в таком общении ожидает от другого определенных действий, обусловленных его социальной ролью. Когда эти ожидания не оправдываются или понимание личностью своей социальной роли расходится с пониманием ее другими людьми, возникает конфликт. Однако и формальное общение не свободно от личностных отношений.

В беседе с пациентом один врач может быть сухим или даже суровым, другой, наоборот, дружелюбным и приветливым.

Но в таком общении личностные характеристики имеют как бы второстепенное значение, отодвигаются на задний план.

Вид общения, противоположный формальному, — общение неформальное. Оно более наполнено личностным смыслом, обусловлено теми личностными отношениями, которые установились между партнерами. Высшая форма неформального общения — дружба. Человеку свойственно стремиться к неформальному общению, к раскрытию внутреннего мира личности, личностного отношения, чувств. Но, однако, это не всем удается и зависит от множества факторов. Такие черты личности, например, как направленность на общение, доверие, незащитность и т. д., способствуют установлению личностных, то есть неформальных, отношений между партнерами. Большую роль в организации таких отношений играет «техника» общения: приемы установления развития контакта, умения увидеть и понять другого человека и др. Поэтому овладение коммуникативными умениями — эффективное средство к достижению неформального общения.

В зависимости от того, насколько ярко в общении проявляются отношения, различают следующие его виды.

Социально-ориентированное общение. Общественные отношения здесь выражены наиболее ярко. Это лекция, доклад, ораторская речь, телевизионное выступление и т. д. Лектор, докладчик выступает как представитель общества и решает социальную задачу. Он либо побуждает слушателей к непосредственной социальной активности, либо объединяет их вокруг социально значимой идеи, формирует или изменяет убеждения, социальные установки и т. п.

То есть такое общение реализует общественные отношения и имеет целью организовать социальное взаимодействие.

1]руш1овое предметно-ориентированное общение. Здесь более четко обозначены отношения, обусловленные совместной деятельностью.

Это общение, например, в процессе труда, обучения.

Цель такого общения — решение конкретных проблем, стоящих перед коллективом: в сфере труда — производственных задач, в сфере обучения — познавательных. Но непосредственная задача предметно-ориентированного общения тоже социальная — организация коллективного взаимодействия.

Личностно-ориентированное общение. Это общение одного человека с другим. Оно может быть в двух вариантах: 1) деловое, то есть направленное на совместную деятельность, по сути совпадающее с предметно-ориентированным; 2) второй вариант — общение типа «выяснения отношений».

Общественные отношения здесь как бы отодвигаются на задний план. Субъективно для человека в центре стоят личностные отношения. И он порой не догадывается, что за ними скрыты общественные отношения. И только когда между теми и другими возникает явный конфликт, становится ясно, что общественные отношения присутствуют в самых, казалось бы, интимных взаимоотношениях и играют главенствующую роль.

Яркой иллюстрацией этому может служить ситуация в повести Бориса Лавренева «Сорок первый», когда классовый антагонизм бойца Красной Армии Марютки и белогвардейского офицера Говорухи-Отрока оказывается сильнее их любви.

Разумеется, границы между отдельными видами общения условны, так как в реальности коммуникативные ситуации часто бывает невозможно отнести к какому-то одному типу.

Примером такого сложного, многопланового явления может служить общение преподавателя со студентами.

В своей основе педагогическое общение — это предметно-ориентированное, так как обеспечивает только одну специфическую деятельность — учебную. Вместе с тем оно включает в себя элементы социально-ориентированного и личностно-ориентированного типов общения.

Нас будет интересовать только деловое общение, то есть общение, имеющее цель вне себя и служащее способом организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой и т. д.

Любое общее дело предполагает общение и взаимодействие участников как необходимое средство обеспечения его эффективности.

В деловом общении предметом общения является **дело**:

ДЕЛО

С1

Производственное взаимодействие может и не быть по своей сути общением в том случае, если другой субъект выступает в качестве объекта.

Например, при жестко авторитарном стиле руководства отношение начальника к подчиненному выступает в основном как отношение субъекта к объекту.

В этом случае формой отношений является дисциплина — принцип строгого регулирования иерархического соположения управляющего и управляемого. Понятно, что последний лишен свободы действия, что право принятия решения предоставлено управляющему субъекту и потому связь между ними асимметрична, монологична, а не диалогична.

Особенности делового общения заключаются в том, что:
> партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта;

- > общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;
- > основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество.

Прагматичный Дж. Рокфеллер, хорошо понимая значение общения для деловой деятельности, говорил: «Умение общаться с людьми — такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

Но что означает уметь общаться? Это значит уметь разбираться в людях и на этой основе строить свои взаимоотношения с ними, что предполагает знание психологии общения. В процессе общения люди воспринимают друг друга, обмениваются информацией и взаимодействуют.

Далее общение будет рассматриваться как деловое общение, где реализуются три его стороны: коммуникативная, перцептивная (восприятие) и интерактивная (взаимодействие).

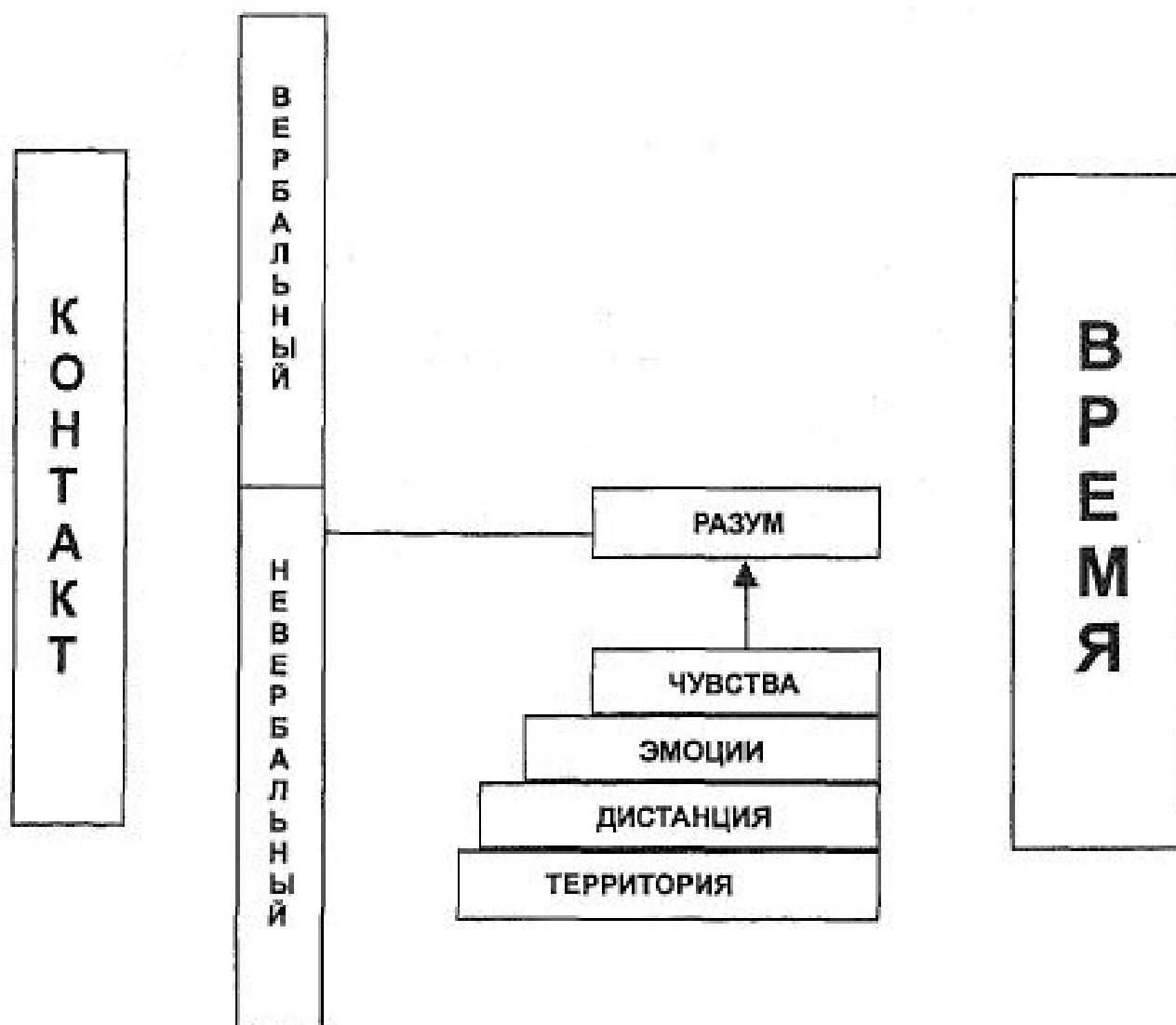
Вопросы и задания для самопроверки

1. Можно ли рассматривать общение как вид деятельности?
2. Определите, какая реализуемая потребность в общении на сегодняшний день является для вас доминирующей?
3. Можно ли согласиться с прагматичным Дж. Рокфеллером, который говорил: «Умение общаться с людьми - такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в мире»?

Глава 2

ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО КОНТАКТА

К о н т а к т — это процесс организации личностью своего поведения в определенном пространстве и во времени с использованием невербальных и вербальных средств общения, целью которого является установление особых положительных или нейтральных отношений с партнером.



Особенности организации пространства

В организации пространства заложен механизм отношений друг к другу¹

Взаимное расположение людей в процессе непосредственного взаимодействия исследуется в разделе социальной психологии, который называется проксемикой, где рассматриваются особенности регуляции человеком своего пространства. Это может быть выбор территории для общения (нейтральная, приглашение на свою или переговоры на территории партнера), дистанция между собой и другими людьми, свое положение относительно них (стоя, сидя и т. п.).

Особенно люди чувствуют себя удобно и считают, что производят благоприятное впечатление, когда стоят или сидят на таком расстоянии от других, которое кажется им соответствующим определенному типу взаимоотношений.

Если принять, что величина индивидуальной территории обусловлена интерперсональными отношениями, можно согласно ей определить отношения, связывающие общающихся людей. Первое систематизированное исследование на эту тему проводил американский антрополог Edward T. Hall. Он выделил в зависимости от типа межличностных отношений 4 типа категорий пространственных, каждая из которых делится на 2 субкатегории — фаза близкая и фаза далекая.

Представляя здесь вкратце категории Hall, можно присоединить к этому его предостережение, касающееся возможности генерализации этих категорий на другие культуры, классы, общества и т. п. Можно, однако, допустить, что похожие категории расстояний могли быть установлены и в наших условиях, хотя отличались бы в метрах, сантиметрах или частично в содержании межличностном.

¹ Здесь и далее краткое изложение содержания подраздела.

1. Расстояние интимное

Фаза близкая: 0—15 см — изобилует всякими чувственными переживаниями, детальными зрительными впечатлениями. В рамках такой дистанции доходит до сексуальных контактов, близкой заботы, рукопашного боя, так как она делает возможным полный физический контакт.

Фаза отдаленная. 15—35 см — чувственное впечатление беднее, зрительные ощущения еще деформированы. Тела уже не соприкасаются, только руки делают возможным полный физический контакт. На эту территорию человек допускает только ближайших людей, партнера или лучших друзей.

2. Расстояние личное

Близкая фаза: 35—60 см — изменяется зрительное восприятие: дробность исчезает, а поле зрения увеличивается. На таком расстоянии стоят, например, друзья, которые сигнализируют, что они связаны друг с другом.

Фаза отдаленная: 60—120 см — на расстоянии «вытянутой руки», коммуникационно богатая. В ней можно показать кому-то, «где его место», и завязать приятельский контакт, можно в ней говорить о личных делах. На ее дальней границе партнеры могут достать друг друга, соприкоснуться пальцами, если оба вытянут руки.

3. Расстояние социальное

Делает невозможным всякий физический контакт.

Близкая фаза (120—210 см) выступает чаще всего при обслуживании клиентов, где еще сохраняются остатки человеческих отношений. Его можно определить как обычную социальную сконцентрированность, можно назвать расстоянием манипулирования.

Фазу отдаленную можно назвать «стань чуть дальше, чтобы я мог на тебя посмотреть». Она имеет место между начальником и подчиненным (обратите внимание, что чем важнее шеф, тем большим письменным столом ограждает

он себя от подчиненных). Здесь надо сохранить зрительный контакт, иначе человек «выпадает из коммуникации». Поведение в таком расстоянии уже в значительной степени социально обусловлено и утрачивает спонтанность. Однако это также такая территория, на которой люди могут вместе находиться, отдыхать или работать, не обращая внимания друг на друга.

4. Расстояние публичное (общественное)

Свобода поведения личности
определена границами свободы
поведения партнера

Близкая фаза: 360—750 см. Из него уже можно уйти, если человек чувствует угрозу. Лингвисты заметили, что эту фазу характеризует тщательный подбор слов и их старательное выговаривание. Это ситуация учителя перед учениками и начальника перед подчиненными.

Фаза отдаленная начинается от 750 см и создается около общественно значимых лиц; в ней находятся актеры. На этой территории все уже стилизовано и, как говорит Mall, легко лгать.

Необходимо подчеркнуть, что интерперсональное значение расстояния находится также под влиянием других факторов, таких, как состояние и настроение, физические условия и т. д. Лишь рассматривая эти взаимосвязанные факторы, можно понять коммуникативное значение пространственных отношений.

Уменьшению дистанции между людьми способствуют совместная работа, взаимная заинтересованность друг в друге, симпатия. Какое же расстояние будет оптимальным?

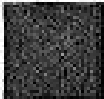
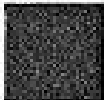
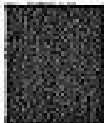
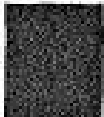
Очень часто в проксемике применяется термин «персональное пространство». Это такая область вокруг человека, которую он считает своей и вторжение в которую других, не близких ему людей, которым он не доверяет, воспринимается им как покушение на его неприкосновенность.

Персональное пространство у каждого из нас имеет свои размеры. Чем больше персональное пространство у человека, тем больший эмоциональный стресс он испытывает в условиях скученности, тем хуже в этих условиях выполняет задачи, требующие нестандартного подхода, оригинального решения. Ощущение скученности приводит к росту раздражительности, к стрессу и конфликтам.

Вообще замечено, что уравновешенный человек с чувством собственного достоинства подходит к собеседнику ближе, тогда как беспокойные, нервные люди стараются держаться подале, особенно от собеседника противоположного пола. Таким образом, люди более конфликтные, подозрительные и нелюдимые окружают себя более широкой зоной персонального пространства, чем люди общительные, уживчивые и покладистые.

Помимо дистанции важно обращать внимание на взаимное расположение собеседников, их позы, мимику, жесты.

Позиции общающихся за столом определяются характером общения.

- | | | | |
|-----|---|-----|---|
| А х |  | х Б | Если общение носит сопернический или оборонительный характер, то люди садятся напротив. |
| А х |  | х Б | При обычной дружеской беседе — занимают угловую позицию. |
| А х |  | Б х | При кооперативном поведении — занимают позицию делового взаимодействия с одной стороны стола. |
| А х |  | х Б | Независимая позиция выражается в расположении по диагонали. |

Умение почувствовать границы свободы поведения партнера и оправдать ожидания, связанные со своим появлением, — это и есть первый шаг к присоединению партнера к своим интересам.

Вопросы и задания для самопроверки

1. В чем проявляется специфика этапа контакта?
2. Каким образом могут влиять особенности профессиональной деятельности, воспитания, национальные особенности на организацию пространства общения?
3. Проанализируйте, как окружающие организуют пространство общения с вами. Чем это обусловлено?

Невербальная коммуникация

Отправляющемуся в путешествие человеку необходимо изучить невербальную коммуникацию так же, как и иностранный язык

Наиболее интересными средствами невербальной коммуникации являются ж е с т ы .

Во всем мире основные коммуникационные жесты не отличаются друг от друга.

Когда люди счастливы, они улыбаются; печальны — хмурятся; сердятся — у них сердитый взгляд.

Кивание головой почти во всем мире обозначает «да». Скорее это врожденный жест, так как он проявляется и у слепых и у глухих детей.

Покачивание головой для обозначения несогласия является универсальным. Может быть, он был приобретен в детстве, когда, наевшись, ребенок отворачивается от материнской груди, ложки.

Оскаливание зубов, злобная насмешка обозначают враждебность. Даже улыбка была сначала символом угрозы, и лишь позднее она приняла положительное значение.

Жест «пожимание плечами» — универсальный жест, который обозначает, что человек не знает или не понимает, о чем идет речь. Для этого жеста характерны развернутые ладони, поднятые брови.

З н а м е н и т ы й учитель р и т о р и к и К в и н т и л и а н говорил: «Движения всего тела помогают оратору, н о руки говорят сами».

Рукам доступно около семисот тысяч разных движений и положений.

Пальцы, например, запрещают, предупреждают, манят, грозят, передают счет. Каждый палец имеет свое назначение.

...А кисть?

Плоская, ладонь вверх	— честное слово;
вперед	— отказ;
сложение ладони	— согласие, просьба, мольба;
поднятый палец	— предупреждение;
вперед	— опасность;
ко лбу	— размышление;
руки в боки	— вызов;
на груди	— бравада и т. д.

Невербальный язык одной нации отличается от невербального языка другой нации. Многие жесты могут иметь противоположное значение у различных культур.

Жест «О'кей» или «кружок, образуемый пальцами рук», был популяризирован в Америке в XIX веке. Значение «ОК» хорошо известно в англоязычных странах, а также в Европе и Азии. Но в некоторых странах он имеет другое значение: во Франции «ноль» или «ничего», в Японии — «деньги», в некоторых странах Средиземноморского бассейна — обозначение гомосексуальности мужчин.

Поднятый вверх большой палец в Америке, Австралии и Новой Зеландии имеет три значения:

- У используется при «голосовании» на дороге, при попытке поймать машину;
- > «все в порядке»;
- > нецензурное ругательство (большой палец резко выбрасывается вверх).

В Греции этот жест обозначает «заткнись». Этот же жест используют при счете: у итальянцев «1», у англичан «5». В сочетании с другими жестами он используется как символ власти и т. д.

V-образный знак пальцами популярен в Великобритании и в Австралии и имеет оскорбительное значение. Во время Второй миро-

вой войны У. Черчилль популяризировал знак «V» для обозначения победы, но рука повернута тыльной стороной к говорящему, если же рука повернута ладонью к говорящему, то жест имеет значение «заткнись». Во многих странах этот жест обозначает цифру «2».

Уроженец Тибета, встретив незнакомого, показывает ему язык. Этим знаком он хочет сказать: «У меня на уме ничего дурного нет». Тот же жест у индейца майя означает, что он обладает мудростью, индус так выражает гнев, китаец — угрозу, а европеец — насмешку, поддразнивание.

Эскимосы в знак приветствия ударяют знакомого кулаком по голове и плечам. Лапландцы трутся носами. Житель Андаманских островов садится на колени к другому, обнимает за шею и плачет. Муж может сесть на колени жене. Болгары в знак согласия отрицательно качают головой, а отрицая, кивают.

Одной из серьезных ошибок при изучении языка тела является стремление выделить один жест и рассматривать его изолированно.

Каждый жест подобен одному слову, которое может иметь несколько значений. Поэтому жесты необходимо рассматривать в совокупности.

Например: «Подпираание щеки указательным пальцем» в то время как другой палец лежит под подбородком, крепко скрещенные ноги, вторая рука лежит поперек тела, голова и подбородок наклонены (враждебно) — это совокупность жестов, обозначающих критически оценочное отношение.

Многочисленные исследования показали, что жесты поддаются классификации.

1. Врожденные.

Немецкий, ученый Айбль-Айбесфельдт установил, что способность улыбаться у слепых и глухих от рождения детей проявляется без всякого обучения и копирования. Ученые Экман, Фризен, Зорензан подтвердили некоторые высказывания Дарвина о врожденных жестах, когда изучали выражения лица у людей разных культур, которые использовали одинаковые выражения лица при проявлении определенных эмоций.

2. Генетические.

Когда человек скрещивает руки на груди, скрещивает ли он правую руку над левой или наоборот? В одном случае он чувствует себя неудобно, а в другом удобно, то есть этот жест не может быть изменен.

3. Приобретенные и культурно обусловленные.

Существуют разногласия по поводу того, являются ли некоторые жесты приобретенными и культурно обусловленными или генетическими.

Например, большинство мужчин начинают надевать свое пальто с правого рукава, большинство же женщин надевают пальто, начиная с левого рукава. Когда мужчина пропускает женщину на многолюдной улице, он, проходя, обычно разворачивается телом к женщине; женщина же проходит обычно, отвернувшись от него. Делает ли она это инстинктивно или же это является врожденным жестом женщин? А может, она научилась этому неосознанно, наблюдая за другими женщинами?

Большинство жестов невербального поведения являются приобретенными, и значение многих движений и жестов культурно обусловлено.

Исследования показали, что невербальные сигналы несут в пять раз больше информации, чем вербальные, и в случае, если сигналы неконгруэнтны, то есть слова и жесты не совпадают, люди полагаются на невербальную информацию.

Зигмунд Фрейд, например, однажды заметил, что его пациентка, утверждая, что она счастлива в браке, снимала и надевала на палец свое обручальное кольцо. Вскоре стали обозначаться семейные проблемы пациентки.

Поэтому необходимо учитывать всю совокупность жестов и конгруэнтность вербальных и невербальных сигналов. Для правильной интерпретации жестов необходимо также учитывать и контекст, в котором живут эти жесты, то есть окружающую обстановку.

Исследования в области невербалики показали, что существует прямая зависимость между социальным положением человека, его престижем и количеством жестов и телодвижений, которыми он пользуется. Чем выше социаль-

но-экономическое положение человека, тем менее развита у него жестикуляция и беднее телодвижения.

Быстрота некоторых жестов и их очевидность для глаза зависит от возраста. Например, если человек говорит неправду:

- > ребенок прикрывает моментально рот рукой;
- > подросток прикрывает рот рукой, но пальцы слегка обводят линию губ;
- > взрослый человек прикасается к носу.

Когда мы называем человека восприимчивым или очень интуитивным, мы фактически говорим о том, что он может читать жесты другого человека и сравнивать их со словами.

Другими словами, когда мы говорим о том, что подозревали, что кто-то солгал нам, мы в действительности имеем в виду, что жесты и слова этого человека не совпадают друг с другом, то есть, как уже говорилось, неконгруэнтны.

Женщины обычно в целом более восприимчивы, чем мужчины, что обычно называют «женской интуицией».

Женщина обладает врожденным чувством видеть и расшифровывать невербальные сигналы и обращает больше внимания на различные детали, чем мужчины. Поэтому только небольшое количество мужчин способны лгать своим женам, не боясь того, что эта ложь будет раскрыта, в то время как женщины практически всегда могут обмануть мужчин. Женская интуиция особенно ярко проявляется у молодых мам, так как первые несколько лет жизни ребенка женщине приходится общаться с ним в основном жестами. Это считается причиной того, что женщины, как правило, в переговорах более удачливы, чем мужчины.

Ладони. Жесты рук и кистей рук

Испокон веков открытая ладонь ассоциировалась с искренностью, преданностью и доверчивостью. В повседневной жизни люди используют два положения ладони:

- > ладонь протягивается «лодочкой» — жест нищего, просящего милостыню;
- > ладонь развернута вниз — сдерживающий, успокаивающий жест.

Когда люди откровенны, они протягивают одну или две ладони, раскрывают ладони полностью или частично. Это бессознательный жест. Если человек лжет, он прячет ладони или скрещивает их.

Сигнал, передаваемый ладонью человека, является одним из самых заметных и наиболее значимых невербальных сигналов.

Если правильно использовать силу ладони, то она может придать человеку больше авторитета и возможности командовать. Существуют три основных командных жеста ладони:

- > положение ладони вверх — доверительное положение;
- > положение ладони вниз — доминирующее положение;
- > положение указывающего перста — агрессивное положение.

В современной жизни при приветствии мы используем жест рукопожатия, причем этот жест может помочь вам при разговоре.

Например, если ваша рука захватывает руку другого человека таким образом, чтобы ладонь была развернута вниз, значит, вы «хозяин положения». Если вы хотите уступить инициативу, то руку следует протянуть ладонью вверх. И наконец, рукопожатие будет равноправным, если обе руки протягиваются в вертикальном положении.

Существуют различные виды рукопожатий:

1. **Властное** — протягивается ладонь, направленная вниз.

Существует много способов обращения с доминантным рукопожатием. Один из них — охватить руку человека за запястье, а затем встряхнуть ее.

2. **Перчатка** — автор жеста пытается подчеркнуть, что он честен, поэтому обхватывает ладонь собеседника обеими руками.

3. **Рукопожатие с хрустом пальцев** является чертой агрессивного человека.

4. Пожатие прямой не согнутой рукой — это признак агрессивного человека, который вырос в сельской местности, в местности, где низкая плотность населения.

5. Пожатие кончиков пальцев — цель его — держать человека на расстоянии.

6. Пожатие с потягиванием руки па себя — человек неуверен в себе или принадлежит нации с узкой зоной.

Очень широк и разнообразен спектр жестов рук и кистей рук. Например, положительное ожидание сопровождается потиранием ладоней. Сцепленные пальцы рук означают враждебность, агрессивность. Существует зависимость между положением рук и силой негативного чувства, испытываемого человеком.

«Шпилеобразным» положением рук пользуются люди, уверенные в себе, занимающие руководящие должности, или люди с ограниченной жестикуляцией. Этим жестом они передают информацию своей самоуверенностью.

Чтобы показать свое превосходство и уверенность, люди часто также закладывают руки «в замок» за спиной. Когда человек расстроен и пытается взять себя в руки, он закладывает руки за спину и захватывает запястье. А если человек захватывает локоть, то это говорит о том, что он расстроен до предела и пытается взять себя в руки с большим усилием для самоконтроля.

Если мы видим человека, подпирающего рукой щеку, то мы однозначно утверждаем, что ему скучно. Подпираание щеки сжатыми в кулак пальцами, причем указательный палец упирается в висок, обозначает оценочное отношение. Оценка будет критической, если человек подпирает подбородок большим пальцем руки.

Защитные барьеры

Укрытие за какой-нибудь перегородкой есть естественная реакция человека, которую он усваивает в раннем детстве для самосохранения. Взрослея, мы стали так искусно при-

менять этот жест, что его очевидность стала незаметной окружающим.

В качестве защитных барьеров могут выступать руки.

Например, скрещенные на груди руки — это попытка спрятаться от неблагоприятной ситуации:

- > стандартное скрещивание рук на груди означает негативное состояние человека. Простой способ заставить человека разомкнуть руки — это дать ему в руки какой-нибудь предмет, попросить наклониться, чтобы лучше рассмотреть какую-нибудь вещь;
- > скрещивание рук, усиленное сжатием пальцев в кулак, говорит о враждебности;
- > кисти скрещенных рук на плечевой части говорят о том, что человек сдерживает негативные ощущения;
- > сложенные на груди руки, большие пальцы направлены вверх — это жест, указывающий на уверенность, самообладание человека, доминирующие чувство превосходства.

Замаскированные жесты, связанные со скрещиванием рук, являются усовершенствованными жестами, к которым прибегают люди, постоянно находящиеся в центре внимания. В этом случае в качестве барьера могут служить различные предметы: сумочки, браслеты, часы, запонки и т. п.

Ноги тоже могут формировать защитные барьеры. Стандартное перекрещивание ноги за ногу говорит о взволнованном состоянии и является защитной позицией только в определенном контексте. Закинутая нога напоминает цифру 4 — говорит о присутствии духа соперничества и противоречия. Перекрещенные ноги в положении стоя сообщают о напряженном состоянии человека.

Существует 5 стадий расслабления напряженной позы:

- 1-я стадия — защитная поза, руки и ноги скрещены;
- 2-я стадия — ноги уже не скрещены, а ступни ног в нейтральном положении;
- 3-я стадия — рука, находящаяся сверху, «выныривает» из замка рук, ладонь мелькает в ходе беседы, но назад в замок не возвращается;

4-я стадия — руки уже разомкнуты, и одна рука свободно жестикулирует, она может пойти на бедро или в карман;

5-я стадия — один человек отставляет ногу назад, а другой ногу вперед так, что она носком указывает на человека, который ему интересен.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Нужно ли скрывать от партнера по общению свои истинные чувства? Почему?
2. Почему необходимо изучать невербальную коммуникацию также, как иностранный язык?
3. Попробуйте определить у себя основной канал утечки информации о ваших внутренних состояниях в психически напряженных ситуациях.

Время — фактор успешности установления контакта

Человек есть часть природы,
и его время — только небольшая
часть необъятного времени,
тесно слитая с ним

Если рассматривать время в качестве объективного условия, влияющего на эффективность взаимодействия, то в этом смысле оно сходно с пространством, которое также есть место всех объектов. В индуистской логике навья-ньяя время признается единичной, бесформенной и вечной субстанцией. Все пребывает непосредственно во времени через временное отношение. Временной показатель является одним из ведущих при изучении процесса деятельности и общения. Как и пространство, оно представляется нам в виде одного из тех способов, с помощью которого организуется наше поле восприятия. К. Левин впервые поставил вопрос о существовании единиц психического времени различного масштаба, определенных границ «психологического поля в данный момент». Согласно учению К. Левина это поле включает в себя не только теперешнее положение человека, но и его представления о своем прошлом и будущем. Все части поля,

несмотря на их хронологическую разновременность, субъективно переживаются как одновременные и в равной степени определяют поведение человека.

Зарубежные психологи Х. Манн, М. Зейглер, Х. Осмонд, основываясь на личностных особенностях восприятия времени и на различный тип ориентации во времени (прошлое, настоящее, будущее), предлагают свою классификацию личностей. Отталкиваясь от концепции К. Юнга о четырехмодельном восприятии мира (эмоции, мышление, ощущение, интуиция), они выделили четыре типа личности.

Эмоциональный тип. Время для представителей этого типа циркулирует следующим образом: прошедшее становится настоящим, а затем возвращается в прошлое как воспоминание. Поведенческие реакции определяют личное прошлое. Времена меняются, человек — нет. Людям такого типа кажется, что мир остается таким, каким он был в годы их молодости. Они оценивают события не по результатам, ибо для них только те события значительны, которые могут стать яркими воспоминаниями. Они предпочитают сильные переживания, пусть даже неприятные, слабым переживаниям, хотя, может быть, и приятным. Все беды берут на себя. Трудно меняют первоначально сложившееся представление о человеке и все видят с позиции личных отношений.

Мыслительный тип. Эти люди тоже воспринимают время как идущее из прошлого в будущее, но их прошлое — это не личное, а отвлеченное, историческое. По их мнению, любое действие можно предпринять только после выяснения причин и следствий того или иного события. Такие люди живут в соответствии с принципами. Они придают основное значение преемственности и последовательности. Поэтому они стремятся к тому, чтобы все их поступки органично входили в некую единую концепцию и чтобы возможность случайности была сведена к минимуму. Быстрота действий не свойственна им. Предпочитают подумать. Часто бывают бездейственны в кризисных ситу-

ациях, но если кризис продолжается, их способность справиться с такими ситуациями возрастает. Всегда планируют свои действия. Время и план для них — серьезный фактор. Создав свою теорию реальности, эти люди готовы отстаивать ее всеми силами, часто поддерживают свою версию, даже если соотношение сил не в их пользу. Они отвергают факты, которые не соответствуют их теории или разрушают ее силой логики.

Ситуативно-сенсорный тип. Люди этого типа воспринимают настоящее во всей полноте и игнорируют свой прошлый опыт. Хорошо справляются с кризисами, неожиданностями. Не очень задумываются над событиями и реакциями окружающих. Не способны ждать. «Ощущающий» человек не осознает длительности времени, в глубине души не воспринимает его движение, хотя может понять, что время движется. Только восприятие настоящего богато, полно, глубоко, и оно никогда не покидает таких людей. Они движутся от одного момента времени к другому посредством своих действий, а не течениям времени. Отсюда их невнимательность к прошлому и будущему. Они предпочитают любое ощущение отсутствию такового. Именно это влечет их к постоянной деятельности. Трудно найти человека этого типа, который был бы ленив.

Интуитивный тип. Авторы при определении данного типа исходят из своего толкования интуиции. Интуиция, по их мнению, — это функция предвидения, оперирующая понятием «будет». Для человека интуитивного типа настоящее — всего лишь бледная тень, прошлое — туманно. Тот, кто относится к интуитивному типу личности, проводит жизнь, стремясь к горизонту. Он часто производит впечатление человека легкомысленного, непрактичного, нереалистического. Поскольку для «интуитивов» то, что будет, реальнее того, что происходит, они нетерпеливы. Перескакивают с одной деятельности на другую. Не осознают времени. Эти люди вдохновляют других видением будущего. В этом их величайший талант и источник их личного счастья. Но «интуитивы»

обычно не считаются с тем, как видят будущее другие. Если у них появилось видение, они ни перед чем не остановятся, чтобы изменить мир в соответствии со своими убеждениями. Таким людям часто не хватает умения осуществлять свои представления о будущем. Жизнь, идущая своим чередом, представляется «интуитивам» летаргическим сном. Все, что ускоряет обычную жизнь, они приветствуют.

Авторы, приведя свою характеристику выявленных ими четырех типов личности, делают из своих исследований чрезвычайно значительные выводы, полагая, что все социальные конфликты проистекают из различного восприятия реальности и взаимного непонимания. Отсюда рецепт: уметь диагностировать описанные типы личности и, дифференциально подходя, научить каждого индивида понимать людей, не относящихся к его типу, не похожих на него. Что касается определения точности восприятия длительности времени, американский ученый Франц Халберг создал простую и эффективную методику определения дли-

тельности «индивидуальной минуты».

Человек считает про себя равномерно от одного до шестидесяти так, чтобы каждая последующая цифра называлась в уме через 1 с. Начиная считать, испытуемый пускает секундомер, который останавливает, досчитав до шестидесяти.

В среднем «индивидуальная минута» составляет 58—62 с, однако длительность ее сильно варьируется как у разных людей, так и у одного и того же человека в связи с изменением общего состояния. При этом лица с высокими способностями к адаптации в условиях изменения внешней среды и высоких нагрузок (эмоциональных и физических) умеют «растягивать» время. Их «индивидуальная минута» чаще превышает минуту физического времени, колеблясь в среднем в пределах 58—70 с, достигая изредка 80—85. Лица с низкими адаптационными способностями ко всякого рода изменениям внешних условий и дополнительным нагрузкам чаще отсчитывают «индивидуальную минуту» ускоренно, и значения ее колеблются в среднем от 37 до 57 с.

Таким образом, говоря о пространственно-временной организации поведения человека, мы выходим на проблему

личности, индивидуальное сознание которой отражает как типы временной ориентации, так и субъективное переживание времени.

К. А. Абульханова-Славская, развивая идею субъективно переживаемого времени, предложенную С. Л. Рубинштейном, вводит конкретное понятие «личной организации времени». В таком понимании личность уже не выступает как некий эпицентр, вокруг которого свободно и произвольно располагается прошлое, настоящее и будущее. Она стала рассматриваться как субъект времени своей жизни и ее организатор. При этом оптимальная регуляция организации времени предполагает адекватное определение (оценку) личностью своих возможностей, выявление их соответствия процессу непосредственного взаимодействия на этапе контакта. Следовательно, принадлежность времени субъекту предполагает регуляцию, планирование, использование времени самой личностью.

Специфика данного подхода заключается в том, что личность не является лишь объектом для воздействия извне, она не только пытается адаптироваться к предъявленным ей жизненным требованиям, но и сама способна проявлять инициативу по преобразованию пространства общения и организовывать его по принципу «здесь и теперь». Известно, что в гештальттерапии умение действовать по принципу «здесь и теперь» является признаком зрелой личности, умеющей принимать решение. Таким образом, действуя по принципу «здесь и теперь», то есть в настоящем, человек, опираясь на опыт прошлого, создает перспективу оптимального общения в будущем. В связи с этим вполне закономерен вопрос: сколько времени объективно необходимо в настоящем, чтобы создать перспективу оптимального общения в будущем? Рассматривая время как внутреннюю категорию восприятия, ученые исследовали длительность так называемого настоящего времени, или попросту настоящего.

Под ним понимается тот порядок времени, за которым воспринимается окружающий мир без привлечения механизмов памяти, воспринимается как целостный образ.

Опыт сводился к следующему. Испытуемому на экран проецировалась сначала одна половина предмета (яблока, шляпы и т. д.), и через 1 или 2,5 или 10 секунд его вторая половина. Пока промежутки между появлением первой и второй половины предмета были короткими (меньше 12—13 с), предмет воспринимался как единое целое, а когда удлинялись до 13—15 с, человек видел две разные половины предмета.

Таким образом, наша собственная, внутренняя мера настоящего определяется в среднем как 12,5 с.

Рассматривая процесс межличностного взаимодействия, в своем экспериментальном исследовании мы пытались также определить, сколько времени необходимо для того, чтобы создать перспективу оптимального общения в будущем. Анализу подвергались ситуации переговоров, бесед, деловых встреч, зафиксированных на видеопленку. Результаты, полученные в ходе эксперимента, позволили сделать вывод, что для того чтобы до конца осознать, в каком направлении (конструктивном либо деструктивном) для участников общения будет развиваться взаимодействие, необходимо 3 мин 52 с. Это то объективно значимое время, в ходе которого необходима реализация всего психологического потенциала личности, чтобы ситуация развивалась в нужном направлении.

Кроме объективных (пространственно-временных) характеристик, влияющих на эффективность делового контакта, значимым оказывается восприятие человека (социальная перцепция).

Вопросы и задания для самопроверки

1. Проведите эксперимент на выявление длительности своей индивидуальной минуты, как это описано в данном разделе. Соотнесите результаты с особенностями своего поведения в жизненных ситуациях.
2. Проанализируйте свой тип ориентации во времени.

Восприятие и понимание человека человеком

Воспринимая окружающих,
в большей степени проявляется
сам воспринимающий

Точность восприятия и понимания данным человеком социального поведения других людей в социальной психологии определяется термином **социальная перцепция**

В процессе взаимодействия люди выдают огромное количество информации в виде вербальных и невербальных сигналов, раскрывающих цели в данной ситуации и их реакции на вовлеченных в ситуацию других людей. Следовательно, важно точно анализировать сигналы и понимать их. Только в том случае, если человек адекватно воспринимает эту информацию от других людей, он может внести поправки в свое собственное поведение, которые необходимы для получения желаемого результата.

С другой стороны, человек должен быть в состоянии не только точно воспринимать реакции других, но и проявлять точность в оценке своего собственного поведения.

Таким образом, необходимо отметить, что в ситуации общения более успешен тот, кто проявляет активность в преобразовании ситуации, себя и отличается большей адекватностью в реагировании. Исходя из этого объективно необходимым и важным является рассмотреть факторы, которые мешают целостному формированию образа партнера по общению.

Первое впечатление считается одним из барьеров, который может способствовать ошибочному восприятию партнера по общению. Почему? Первое впечатление, по сути, не всегда бывает первым, так как на формирование образа влияет и зрительная, и слуховая память. Следовательно, оно может быть относительно адекватным, соответствовать чертам характера, а может быть ошибочным. Барьер предвзятости и беспричинной негативной установки. Выражается в следующем: вы внешне беспричинно начи-

наете отрицательно относиться к тому или иному человеку в результате первого впечатления или непонятно по каким причинам. Следует установить возможные мотивы появления у вас такого отношения к человеку и преодолеть их.

Барьер отрицательной установки, введенной в ваш опыт кем-либо из людей. Кто-то сообщил вам отрицательную информацию о каком-то человеке, и у вас складывается негативная установка по отношению к человеку, о котором вы сами мало что знаете, не имеете опыта личного взаимодействия с ним. Таких негативных установок, привнесенных извне, вне вашего личного опыта общения с конкретным человеком и познания его личности, надо избегать.

К новым людям, с которыми вам предстоит общаться в течение определенного времени, надо подходить с позитивной, оптимистической гипотезой. Не ориентируйтесь окончательно в оценке человека только на мнение других.

Стремитесь сами тщательно разобраться в личности человека, соотнесите полученную вами информацию с вашим личным впечатлением. Это поможет избежать межличностных конфликтов, которые нередко возникают именно в результате неверно сформированной у вас кем-либо негативной установки.

Барьер «боязни» контакта с человеком. Бывает, что вам необходимо вступить в непосредственный контакт с человеком, но вам как-то неловко. Что делать в этом случае? Выход один. Попробуйте спокойно, без эмоций проанализировать, что сдерживает вас в общении, и вы убедитесь, что эти эмоциональные наслоения или субъективны, или носят слишком второстепенный характер (естественно, если нет принципиальных конкретных разногласий). После того как такой анализ проведен, вступайте в беседу, а затем обязательно проанализируйте: все ли в разговоре прошло успешно, непременно зафиксируйте собственное внимание на том, что ничего страшного не произошло. Обычно такой барьер характерен для людей, испытывающих сложности в общении, связанные с низким уровнем общительности.

Барьер «ожидания непонимания». Вы должны вступить в непосредственное взаимодействие с человеком в деловом или личностном общении, но вас волнует вопрос: правильно ли вас поймет партнер? Причем здесь нередко исходят из того, что партнер вас обязательно должен понять неверно. Начинают прогнозировать последствия этого неверного понимания, предвосхищать неприятные ощущения, что, заметьте, теперь в собственном воображении выступает как неизбежная данность и др. Что следует предпринять в этом случае? Необходимо спокойно и обстоятельно проанализировать планируемое вами содержание беседы и по возможности устранить из нее те моменты или эмоциональные акценты, которые могут вызвать неадекватное толкование ваших намерений. После этого смело вступайте в контакт.

Барьер «неверных стереотипов». Нередко организовать продуктивное взаимодействие с человеком мешает неверный стереотип восприятия определенных жизненных явлений, скажем: «Я попрошу у него что-либо, а он обязательно откажет».

Барьер «возраста» — типичный в системе обыденного общения. Возникает он в самых разнообразных сферах человеческого взаимодействия: между взрослыми и детьми (взрослый не понимает того, чем живет ребенок, что является причиной многих конфликтов), между людьми разных поколений.

Вспомните, как люди постарше нередко осуждают поведение молодых, как бы забывая себя самих в этом возрасте. А кто помоложе раздражаются, посмеиваются, в результате возникают осложнения в межличностных отношениях.

Возрастной барьер в общении опасен и в семейных отношениях, и в системе служебного взаимодействия. Мы должны знать, что подобный барьер существует, и учитывать его в процессе общения с людьми.

Мы перечислили лишь некоторые психологические барьеры, которые возникают в процессе общения людей. В действительности их гораздо больше — столько же, сколько людей. Много трудностей у людей связано с барьерами речи — фонетический (произношение, дикция), се-

мантический (разные смыслы, тезаурусы общающихся), стилистический (стили речи). Это могут быть барьеры, обусловленные индивидуальными особенностями: темпераментом, характером, интеллектом. Но надо знать, что данный аспект имеет место в практике общения и его необходимо целенаправленно преодолевать. Ведь от того, как складываются наши взаимоотношения с другими людьми, во многом зависит продуктивность тех сфер деятельности, которые общение как бы обслуживает.

Не забывайте, что психологические барьеры в общении возникают незаметно и субъективно, нередко они не ощущаются человеком, зато незамедлительно воспринимаются окружающими. Вы перестаете ощущать неверность своего поведения и уверены, что общаетесь нормально. Такие состояния зачастую ведут к формированию определенных психологических комплексов, что мешает успешной самореализации человека в обществе.

Настроение и поведение человека в значительной степени определяется присущим ему способом толкования и объяснения мира. А. Т. Бек называет эти конструкты как отрицательные когнитивные модели, или схемы. Эти схемы подобны фильтрам, «концептуальным очкам», сквозь которые мы видим мир, отбираем определенные аспекты переживаемых событий и так или иначе интерпретируем. Представители когнитивизма (одного из направлений в психологии) подчеркивают, что у человека нет прямых реакций на большинство ситуаций, но его эмоциональные реакции зависят от того, как он воспринимает события. В итоге не события волнуют, огорчают, раздражают или злят нас, но способ, с помощью которого мы интерпретируем и осмысливаем их.

Следовательно, закономерным является и выявление факторов, способствующих наиболее объективному формированию образа, и что является основой адекватного отношения к партнеру.

Г. В. Оллпорт описал восемь личностных качеств, необходимых для того, чтобы хорошо разбираться в людях.

1) Опыт. Для того чтобы хорошо разбираться в людях, прежде всего необходима зрелость. Это подразумевает не только достижение определенного возраста (30 лет или около того), но и богатый запас опыта взаимодействия с человеческой природой в самых разнообразных и запутанных ее проявлениях.

Юность видит людей в узкой перспективе своего ограниченного опыта, и, когда юных людей заставляют судить о тех, чья жизнь значительно отличается от их собственной, они часто обращаются к незрелым и несообразным клише, вроде: «старик отстал от жизни», «нормальный парень» или «чудак».

У опытного человека для каждого из бесчисленных человеческих проявлений уже есть богатая апперцептивная цепочка тщательно проверенных интерпретаций. Даже если ассоциации и умозаключения не являются единственными умственными процессами, помогающими понимать других людей, даже если — что возможно — нам нужно отдать дань и теориям интуитивного понимания, то и для интуитивного понимания необходимы прочные опытные основания.

2) Сходство. Это требование того, чтобы человек, который пытается судить о людях, по своей природе был похож на того человека, которого он хочет понять. Экспериментальные исследования показали, что те, кто точнее оценивают какую-то черту в другом человеке, сами в высокой степени обладают этой чертой. Но корреляция здесь не абсолютная, и все обстоит не так просто: подвижность воображения одного оценщика может оказаться ценнее, чем огромные запасы неиспользованного опыта другого.

Следует заметить, что «сходство» — это особый случай «опыта». Чем больше другой человек похож на меня, тем больший опыт общения с ним я имею.

Именно по этой причине члены одной и той же национальной, религиозной или профессиональной группы обычно точнее других судят друг о друге.

3) Интеллект. Экспериментальные исследования вновь и вновь подтверждают тот факт, что существует некоторая связь между высоким интеллектом и способностью точно судить о

других людях. Верной обнаружил, что высокий интеллект особенно характерен для тех, кто точно оценивает самих себя и незнакомых людей, но если оценщики хорошо знакомы с теми, кого они оценивают, то опыт до определенной степени может заменить исключительный интеллект. В целом, однако, хороший интеллект необходим, и причина здесь совершенно проста. Понимание людей — это в значительной степени задача уяснения связей между прошлыми и нынешними поступками, между экспрессивным поведением и внутренними свойствами, между причиной и следствием, а интеллект и есть способность устанавливать такого рода соотношения.

4) **Глубокое понимание себя.** Правильное понимание наших собственных антисоциальных тенденций, своего притворства и непоследовательности, собственных сложных мотивов обычно удерживает нас от слишком поверхностных и простых суждений о людях. Слепота и ошибочность в понимании нашей собственной природы будет автоматически перенесена на наши суждения о других. Компульсивный невроз или любая другая причуда, не понятая нами самими, обязательно будут накладываться как проекция или ценностное суждение на наши оценки других людей. В практике психоанализа давно была признана необходимость предварительного познания себя. Прежде чем аналитик сможет развязать узлы других людей, он должен распутать свой собственный.

5) **Сложность.** Как правило, люди не могут глубоко понять тех, кто сложнее и тоньше их самих. Прямолинейный ум не питает сочувствия к волнениям ума культурного и разносторонне развитого... Две души обитали в груди у Фауста, и только одна у его помощника Вагнера; и именно Фауст оказался способным в конце концов постигнуть значение человеческой жизни.

6) **Отстраненность.** Эксперименты показали, что те, кто хорошо разбирается в других, менее общительны. Для них более характерна интроверсия, чем экстраверсия, и лучшие оценщики бывают загадочными и с трудом поддающимися чужой оценке. В среднем они не очень высоко ставят социальные ценности. У тех, кто занят социальными ценностями, не хвата-

ет времени на беспристрастное изучение других людей. Они испытывают сочувствие, жалость, любовь или восхищение и не могут отстраниться от этих эмоциональных отношений настолько, чтобы обрести непредвзятый взгляд.

Человек же, который не пытается все время быть участником каких-то событий, но остается в стороне и наблюдает их, ничего не пропуская, вероятнее всего, сможет сделать более ценные суждения. Часто случается и так, что хороший знаток людей (например, писатель) какое-то время почти целиком отдается участию в неких событиях, но затем выходит из них и начинает ретроспективно исследовать людей и случившееся с ним отстраненно.

7) **Эстетические склонности.** Часто с меньшей общительностью связаны эстетические склонности. Это качество стоит выше всех остальных, особенно если мы возьмем наиболее одаренных знатоков людей... Эстетический ум всегда пытается проникнуть во внутренне присущую объекту гармонию, будь то нечто настолько тривиальное, как какой-нибудь орнамент, или нечто настолько значительное, как человеческое существо.

Уникальность и уравновешенность структуры — вот что интересует эстетическую личность во всех случаях. Такой склад ума необходим новеллисту или биографу.

При высоком своем развитии эстетический склад ума может до определенной степени возместить ограничения «опыта», «интеллекта», «глубокого понимания себя», «сходства» и «сложности». Если же эстетический склад ума сочетается с этими качествами, то это чрезвычайно высоко поднимает искусство оценки.

8) **Социальный интеллект.** Это качество не является обязательным. Романисты или художники часто им не обладают. С другой стороны, скажем, у интервьюера, должен быть такой «социальный дар», поскольку его функция более сложна: он должен спокойно слушать и в то же время исследовать, побуждать к откровенности, но при этом никогда не казаться шокированным, быть дружелюбным, но сдержанным, тер-

пеливым и одновременно побуждающим, — и при всем этом еще и никогда не выказывать скуки.

Такое тонкое равновесие в поведении требует высокого уровня развития разнообразных качеств, обеспечивающих гладкость в отношениях с людьми. Для того чтобы тактично говорить и поступать, необходимо прогнозировать наиболее вероятные реакции другого человека. Поэтому социальный интеллект связан со способностью высказывать быстрые, почти автоматические, суждения о людях. Вместе с тем, социальный интеллект имеет отношение скорее к поведению, чем к оперированию понятиями: его продукт — социальное приспособление, а не глубина понимания.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Попробуйте проанализировать влияние первого впечатления на формирование образа вашего партнера по общению.
2. Что вам мешает и что в большей степени обуславливают успешность понимания вами окружающих людей?
3. Как можно усиливать эффект адекватного восприятия окружающими вас?

Обратная связь как способ присоединения партнера

Человек бессознательно стремится к тому (кому), кто (что) доставляет ему удовольствие

Рассмотренные нами выше факторы были в большей степени связаны с индивидуальными особенностями общающихся сторон. Бесспорно, условием успешности всякого взаимодействия является непосредственная реакция (словесная или несловесная) на поведение партнера, то есть обратная связь.

Это не информация о том, что представляет собой тот или иной человек, это в большей мере сведения о вас самих в связи с другим человеком. Общая рекомендация к обратной связи: говорить надо и о том, что вам приятно, и о том, что вам неприятно.

Чтобы обратная связь была эффективной и способствовала решению поставленных вами задач, необходимо выполнение ряда условий, правил.

Правила обратной связи

Давая обратную связь:

- > Описывайте, а не интерпретируйте: говорите о наблюдениях, а не о заключениях, к которым пришли.
- > Описывайте поведение человека с помощью ясного сообщения о фактах (напр., «Вы взяли два дня назад мои ножницы и все еще не вернули»).
- > Оставьте при себе предположения о движущих причинах (типа «Наверное, вы думали, что я не замечу»).
- > Рассказывайте о вашей реакции: в дополнение к описанию поведения собеседника сообщите ему о том, какую реакцию оно у вас вызвало (напр., «Недавно мне очень были нужны эти ножницы, и меня очень злило то, что вы их до сих пор не отдали»).
- > Не составляйте «списка грехов»: чем ближе по времени стоит обратная связь к неприятному или, наоборот, приятному поступку, тем она действеннее. Нет никакой пользы в том, чтобы услышать, что год назад все было сделано неправильно, — такие слова вызывают только раздражение. Даже очень сильная отповедь в этом случае может побудить слушателя не к изменению своего поведения, а лишь к беспомощным и/или злым поступкам.
- > Не забывайте и о положительной обратной связи: ваши замечания по поводу поведения другого скорее упадут на благоприятную почву тогда, когда вы сообщите ему и о том, что в нем вас радует. Смотреть на людей через черные очки — значит видеть искаженную картину.
- > Используйте комплименты в своем общении с партнером. Общее замечание при их использовании: естественность (без лести) и соответствие тому, что говорите.

Для тех руководителей, которые осознают свое неумение делать комплименты и одновременно понимают (и... принимают) необходимость овладения этим приемом, мы приведем несколько примеров комплиментов.

П о д ч и н е н н о м у — о его личностных качествах

1. Когда он сумел кого-то уговорить сделать то, что не входило в его обязанности: «Как вам удается так располагать к себе людей?»
2. Когда он подметил что-то характерное в другом человеке: «Я раньше не знал, что вы так тонко и хорошо разбираетесь в людях!»
3. В ответ надобрую улыбку, явно адресованную вам: «Н. Н.! Знаете ли вы, что ваша улыбка просто обезоруживает людей!»
4. После длительных переговоров, завершившихся для вас удачно: «Всегда бы иметь такого приятного партнера (собеседника)!»
5. Когда беседа закончилась с успехом: «До чего же приятно с вами пообщаться!»
6. Человеку, который неожиданно для вас открыл вам на что-то глаза: «Общаясь с вами, можно многому научиться!»
7. Человеку, который вам рассказал что-то новое о К., которого вы раньше хорошо знали: «У вас поразительная наблюдательность» .
8. Человеку, который неожиданно для окружающих блеснул своей эрудицией: «Меня всегда поражает широта вашего кругозора!»
9. Человеку, который из простых вещей сделал что-то красивое, привлекательное: «У вас удивительная способность видеть прекрасное там, где другие не видят!»

10. Человеку, который был участником конфликта с кем-либо и удержался от ответного выпада: «Как вы смогли воспитать в себе такую сдержанность?!»
11. В ситуации, когда человек мог легко «сорваться»: «Ваша стойкость и выдержка меня всегда восхищали!»
12. Человеку, который, несмотря на трудности, довел дело до конца: «Вашей воле можно позавидовать!»
13. Человеку, который все-таки добился своего: «Это прекрасно, что у вас такой настойчивый характер!»
14. Человеку, который чем-то бескорыстно пожертвовал ради другого: «Меня подкупают ваши доброта и отзывчивость!»
15. Человеку, у которого новый, неяркий костюм: «Как вам удастся выдерживать моду и скромность одновременно?!»
16. Человеку после болезни: «А вы совсем неплохо выглядите!»
17. Как проявление вашего высшего доверия: «Пожалуй, я пошел бы с вами в разведку!»

П о д ч и н е н н о м у — о е г о д е л о в ы х к а ч е с т в а х

1. Сотруднику, который любит организовать что-либо: «По организации этих конкурсов... вас никто не превзойдет!»
2. Сотруднику, который в трудной ситуации все-таки сумел организовать ваших подчиненных на...: «Н. Н.! Знаете ли вы, что ваша энергия просто заряжает других?»
3. Сотруднику, который по своей инициативе выполнил дополнительную работу: «Я поражаюсь вашему трудолюбию!»
4. Сотруднику во время его работы (у кульмана, терминала, станка...): «Смотреть, как вы работаете, одно удовольствие!»
5. Сотруднику, сделавшему оригинальное приспособление: «Верно говорят! У Вас действительно «золотые» руки».
6. Директор школы — преподавателю после посещения его уроков: «Какая у вас дикция! Слушать вас одно удовольствие!»

7. Сотруднику, который впервые достиг больших результатов и сам смущен этим: «Вы скромничаете! Ваши способности известны!»

8. Сотруднику, который, не заглядывая в справочник, на память указал необходимые данные: «У вас энциклопедическая память! Ваша эрудиция поразительна!»

Мы привели здесь только некоторые комплименты с образцами ситуаций, достаточно часто встречающихся в работе руководителя среднего ранга. Но в приведенных выше фразах скорее представлено **основное содержание комплимента**, чем комплимент в полном виде.

Например, вы подошли к рабочему месту подчиненного и некоторое время постояли у него за спиной.

Есть люди, которые при этом чувствуют себя не очень удобно, поэтому лучше сказать: «Н. Н.! Вас не смущает, что я чуть-чуть посмотрел, как вы работаете? Но поверьте, смотреть, как вы это делаете, для меня лично большое удовольствие!»

Сравните текст этого комплимента с приведенным, и вы убедитесь, что представленные выше фразы не следует считать окончательной и неизменной формулировкой. В этих фразах — основное содержание без внесения особенностей обстановки, личности (помните: «Вас не смущает?...»). Впрочем, можно использовать эти фразы и без их аранжировки. Пусть они будут пока «скорой помощью». И когда вы вызовете к себе в кабинет своего подчиненного и у вас будет несколько минут до его прихода, загляните в этот список — наверняка в нем отыщется фраза, которую вы могли бы вставить в начало разговора, не делая **специального акцента** на этой фразе {это тоже правило!}.

> Выбирайте благоприятный момент.

Обращайте внимание на то, расположен ли ваш партнер вас выслушать.

Если вы, видя, что ваша сотрудница чем-то раздражена, начнете рассказывать ей о ее неаккуратности, то она вряд ли с готовностью воспримет ваши слова.

> Не применяйте принуждения.

Ваша обратная связь — это ваше сообщение о ваших пожеланиях, но у партнера могут быть свои намерения. В обратной связи не должно содержаться принуждения («Если вы не..., то...»), и собеседник должен чувствовать, что он свободен решать, идти ли вам навстречу.

Принятие обратной связи

> Направляйте обратную связь партнера:

Дайте знать вашему собеседнику, о каких особенностях Вашего поведения вы с удовольствием узнали бы его мнение; это поможет вам самим определиться по отношению к тому в вас, что вас наиболее интересует.

> Сосредоточьтесь на слушании:

То, что вам говорит ваш собеседник, — это его личное мнение, и никто не принуждает вас его принимать. Попробуйте полностью сконцентрироваться на слушании и понять, что стоит за его словами.

> Не защищайтесь.

Попробуйте не высказывать никаких пояснений или уточнений относительно вашего поведения — если вы, пока он говорил, были заняты поиском контраргументов, то вы плохой слушатель. А что делать с прозвучавшим в словах собеседника недовольством, вы всегда успеете решить.

Использование обратной связи способствует окончательному присоединению к партнеру по общению, когда бессознательная эмоциональная, чувственная вовлеченность может сделать выбор в вашу пользу и у него может появиться желание обсуждать с вами проблему и решать ее в нужном для обеих сторон направлении.

Если это произошло, то можно считать, что контакт эффективен и 3 мин 52 с, объективно необходимое время, в течение которого мы закладываем перспективу взаимодействия, работало на вас.

Если вы не смогли успешно управлять этим временем, то вы объективно можете оказаться в ситуации, когда управлять будут вами.

Глава 3

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОВЕДЕНИЯ БЕСЕДЫ И ПЕРЕГОВОРОВ, СОВЕЩАНИЙ

3.1. Беседа

Человек ни в чем так
не раскрывает себя, как в умении
беседовать с другим человеком

Умение бесконфликтно и продуктивно вести беседу — необходимое качество для того, кто хочет добиться успеха в жизни, показатель общей культуры. Общепринятые нормы поведения неразрывно связаны с признанием неповторимости, ценности каждой личности. Это признание реализуется в процессе общения с ним, в ходе равноправной и взаимоуважительной беседы.

Прежде чем вступить в контакт, нужно продемонстрировать вашу готовность к общению улыбкой, повернутыми к партнеру головой и телом, несколько наклоненным вперед туловищем.

Выбирая модель поведения, внимательно взгляните в собеседника: в его лицо, руки, движения. Что он собой представляет? В каком состоянии находится? Что в нем преобладает — рациональное или эмоциональное? Каков его жизненный опыт? Каковы его духовные ценности? Каким образом он пришел к позиции, которую излагает? Желательно знать имя и отчество человека.

Перед началом беседы следует усвоить основные психологические принципы, соблюдение которых обязательно.

1. Рациональность. Необходимо вести себя сдержанно, даже если партнер проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на процессе принятия решений.

2. Понимание. Постарайтесь понять собеседника. Невнимание к его точке зрения ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.

3. Общение. Если даже человек вас не слушает, привлечите его внимание, это улучшит отношения.

4. Достоверность. Не давайте ложной информации, даже если это делает ваш собеседник. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет взаимодействие в дальнейшем.

5. Отказ от поучительного тона. Не старайтесь поучать партнера. Будьте открыты для его аргументов и постарайтесь убедить его.

6. Разграничение между собеседником и предметом разговора. Если не прямо, то косвенно вы с партнером должны прийти к пониманию того, что вам необходимо работать бок о бок и разбираться с проблемой, а не друг с другом.

7. Приоритет интересов, а не позиций. Цель беседы состоит не в отстаивании высказанных позиций, а в удовлетворении реальных интересов. Принятая собеседником позиция часто скрывает то, чего он в действительности хочет, и мешает достижению цели разговора.

8. Выделение круга возможностей (разработка взаимовыгодных вариантов). Успеху беседы часто мешают дефицит времени, стремление отыскать единственно правильное решение. Поэтому важно найти время для обдумывания возможных вариантов решения, которые учитывали бы общие интересы.

9. Выявление критериев. Настаивайте на том, чтобы результат основывался на каких-то объективных нормах. Эти нормы, принимаемые вами обоими, играют роль фундамен-

та, на котором строится взаимоприемлемое соглашение. Такими нормами, или объективными критериями, могут быть общие подходы, ценности, обычаи, правила, инструкции, законы, экспертные оценки, аналогичные примеры и др.

В ходе беседы старайтесь учитывать следующие рекомендации психологов.

- > Каждый собеседник преследует двойной интерес: относительно существа дела и своих отношений с партнером.
- > Беседа, как правило, ведется в контексте имеющих продолжение отношений, поэтому каждый этап разговора должен способствовать развитию будущих отношений, а не мешать им. Отношения обычно увязываются с проблемой. Главное следствие «человеческого фактора» в беседе состоит в том, что «возникает» тенденция связывать отношения между партнерами с дискуссией по существу дела.
- > Не делайте вывода о намерениях собеседника, исходя из собственных опасений. Не принимайте свои страхи за его планы. Ваша проблема — не вина партнера. Обвинять его — самый легкий метод, особенно в том случае, когда вы чувствуете, что он действительно ответственен за что-то. Даже если ваши обвинения справедливы, они обычно непродуктивны. Ваше наступление вынуждает оппонента занимать оборонительную позицию и не соглашаться с тем, что вы сообщаете.
- > Внимательно слушайте и демонстрируйте, что вы услышали сказанное. Переспрашивайте («Правильно ли я понял, вы говорите, что...»), проговаривайте свое понимание того, что имел в виду партнер («Ваши доводы я понял так...»). Говорите о себе, а не о нем. Гораздо лучше сказать: «Я чувствую себя обманутым» вместо: «Вы нарушили свое слово».
- > Говорите об интересах. Собеседник может не знать, каковы ваши интересы, а вы можете не догадываться о его. Если вы хотите, чтобы он принял во внимание

ваши интересы, следует объяснить, в чем они заключаются; объясняя, покажите их важность. Будьте точны. Конкретные детали не только вызывают доверие к вашему описанию, но и придают ему вес. Признайте интересы партнера частью проблемы. Покажите, что вы поняли их.

> Смотрите вперед, а не назад. Вы быстрее добьетесь цели, если будете говорить о том, чего хотите достичь, а не о том, что у вас было. Вместо того, чтобы спорить с человеком о прошлом, говорите о том, чего вы хотите в будущем. Вместо того, чтобы просить объяснить вчерашние действия, спросите: «Кто и что должен сделать завтра?»

В процессе разговора избегайте следующих просчетов:

1. Преждевременное суждение. Нет ничего более вредного, чем критический настрой, когда вы готовы ухватиться за недостатки любой идеи.
2. Убежденность в невозможности пойти навстречу партнеру.
3. Мнение о том, что затруднения собеседника — его проблема.

Если вы хотите достичь договоренности, которая отвечает вашим собственным интересам, вы должны предложить такое решение, которое отвечало бы и интересам партнера.

Для формирования творческого подхода к поиску вариантов воспользуйтесь следующими рекомендациями.

Отделяйте этап поиска вариантов от этапа оценки.

Расширяйте в ходе беседы круг вариантов, вместо того, чтобы искать единственный ответ.

Ищите взаимную выгоду.

Изобретайте такие варианты, которые позволят партнеру легко принять решение.

Начиная разговор, прежде всего, необходимо заинтересовать собеседника. При этом ни в коем случае не начинайте свою речь с извинений типа: «Я не оратор...», «Я не специалист...» и т. д. — у него может возникнуть вопрос, стоит ли

дальше вас слушать. Нужно так повести разговор, чтобы ваш собеседник сам высказал то, что вы хотели бы услышать от него. Для этого попробуйте встать на его точку зрения и увидеть проблему «его глазами».

В начале беседы приоритетными должны быть интересы собеседника. Каждый из нас поглощен своими проблемами и неохотно отвлекается на заботы других. Наиболее надежный способ привлечь к себе внимание человека — начать говорить с ним о том, что его волнует.

Поскольку в каждом из нас заложено желание получить признание собственной ценности, необходимо тактично подчеркнуть какие-то качества собеседника, искренне похвалить его. Всегда следует помнить, что недостатки людей не искореняются жесткой критикой. Их можно уменьшить, увеличивая достоинства. Старайтесь одобрить даже незначительные успехи. Это вызовет у партнера желание добиться еще большего. Ведите себя так, словно он обладает теми качествами, которые вы хотели бы в нем видеть, ибо самое сильное стремление человека — оправдать свою хорошую репутацию.

Уважайте личное достоинство человека. Пусть он получит от общения с вами то, что вам самому хотелось бы получить от него: одобрение, признание, уважение.

Чтобы побудить собеседника к какому-либо поступку, нужно вызвать у него желание самому что-то сделать. Любой будет делать то, что вы от него хотите, если это приносит ему удовольствие.

В ходе делового общения очень важно обратиться к партнеру по имени как можно непринужденнее, давая понять, что его имя для вас много значит.

Важное условие успешного ведения беседы — исключительное внимание к партнеру. Если вы покажетесь ему заинтересованным слушателем, то станете приятны. Он будет доволен присутствием терпеливого и сочувствующего ему собеседника, который молча слушает, пока тот выскажет свои проблемы и исчерпает все эмоции.

Еще лучше сопровождать речь партнера репликами типа «Да!», «Понимаю вас...», «Это интересно...», «Приятно это слышать...» и т. д. Такая реакция является приглашением высказаться свободно и непринужденно. Она помогает выразить одобрение, интерес и понимание. Можно проявить стремление получить дополнительные факты и прояснить позицию человека: «Пожалуйста, уточните это...», «Не повторите ли еще раз?», «Не объясните ли вы это?» Помогают сближению следующие фразы: «Как я понял вас...», «Вы можете поправить меня, если я ошибаюсь...», «Другими словами, вы считаете...» и т. д.

Во время разговора бывает нелегко отстоять свое мнение. Но никоим образом нельзя делать это в споре — только с помощью такта, примирения и действительного стремления понять точку зрения другого.

Ошибаться могут все. Однако, обвиняя, мы вредим делу намного больше, чем тактично указывая на ошибки. Сказать человеку, что он не прав, можно и взглядом, и жестом, и тоном, причем так же красноречиво, как и словом. Но при этом недопустимо унижать его чувство собственного достоинства. Если вы скажете: «Вы не правы, и я сейчас докажу это», то как бы говорите: «Я умнее вас». Лучше сказать по-другому: «Я думаю иначе. Но, конечно, и я могу ошибаться. Со мной это бывало. Надеюсь, вы меня поправите, если я в чем-то буду не прав». Допуская возможность ошибки со своей стороны, вы избежите затруднительного положения.

Не следует начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Необходимо, чтобы собеседник с самого начала ответил утвердительно, удерживайте его (насколько возможно) от слова «нет». Если человек дал отрицательный ответ, его самолюбие требует, чтобы он оставался верен сказанному; ему нужно время для понимания того, что его «нет» было неразумным.

Не случайно люди интуитивно начинают разговор с общей темы, например, обменявшись мнениями о погоде — как правило, здесь позиции совпадают. Или можно задать

вопрос, заранее зная утвердительный ответ. Это облегчает контакт при переходе к деловой части беседы.

Вы сами также не торопитесь отвечать «нет!» на предложение партнера. Лучше ответьте: «Да, но я хочу, чтобы попутно соблюдалось...» (здесь вы выставляете свои условия). Такой подход заставит собеседника искать пути выполнения ваших требований и в то же время создаст у него ощущение, что предложенный им подход принят.

Самый надежный способ одержать верх в споре — избежать его. Как избежать спора? Для этого существует ряд несложных и общедоступных приемов. Во-первых, не заявляйте прямо и категорично, что ваш собеседник не прав; покажите, что вы уважаете его мнение, каким бы оно ни было. Во-вторых, если не правы вы (что, согласитесь, также возможно), быстро и недвусмысленно признайте это. Попробуйте применить эти два правила, и спора не произойдет. Но это еще не все, ведь нужно убедить человека принять вашу точку зрения. Вот доступные приемы, которые помогают этого добиться:

- > ведите беседу доверительно, дружески;
- > стройте фразы так, чтобы все время получать положительные ответы (в любой полемике всегда найдутся неоспоримые истины);
- > пусть тот, кого вы убеждаете принять вашу идею, примет ее как свою; не настаивайте на приоритете;
- > постарайтесь увидеть ситуацию с позиции вашего оппонента и тем самым лучше понять его мотивацию: искренне посочувствуйте ему в его заблуждениях;
- > проявите исключительное внимание к каждому аргументу противоположной стороны; умейте найти в них рациональное зерно.

Если же спор неизбежен, соблюдайте следующие правила:

- > говорите только о фактах разногласия и не переносите его на личности;

- > не говорите человеку прямо, что он не прав; личная критика, категорическое осуждение не приводят к переубеждению, а вызывают дух сопротивления, стремление оправдать себя, встать на защиту своей чести;
- > не говорите обидных слов; психологии спора присущ закон «эмоционального зеркала»: нервозность одного вызывает нервозность другого, злость порождает злость; чтобы ваше слово подействовало, говорите деликатно, не оскорбляя партнера;
- > для более спокойного реагирования партнера на критику необходимо создать благоприятный психологический фон ее восприятия; всякое замечание воспринимается легче, если оно следует за одобрением;
- > гораздо легче выслушивать перечисление своих ошибок, если критикующий начинает с признания, что сам не безупречен;
- > прежде чем критиковать других, укажите на свои собственные ошибки;
- > следует помнить, что разумнее самому признать свои недостатки, чем выслушивать осуждение со стороны, этим вы обезоружите своего оппонента;
- > если вы хотите, чтобы люди придерживались вашей точки зрения, дайте им почувствовать, что идея, которую вы излагаете, принадлежит им.

Не все просьбы партнера можно удовлетворить, но отнестись к ним с пониманием — это важное условие делового сотрудничества.

Следует избегать таких высказываний: «Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам...» и т. д.

Не нужно обижать партнера, обращая внимание на его ошибки и неточности. Это может вызвать только раздражение. Вам следует очень осторожно выбирать слова. Острая реплика типа: «Это абсолютно неверно» или «Вы заблуждаетесь» — убивает мысль и задевает чувство собственного достоинства собеседника, а значит, ведет к прекращению

контакта. Психологически правильно высказывать неприятные слова после похвалы. Критика должна быть деловой и сочетаться с инструктивными предложениями. При этом рекомендуется вначале указать на положительные стороны сотрудничества с партнером. Критические замечания должны быть корректными, не оскорбляющими достоинства критикуемого. Остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может разрядить обстановку. Но если вы не уверены, что умеете шутить, лучше не шутите. Хорошо бы вызвать смех, но не показаться при этом смешным. Если же шутка касается вас, ни в коем случае нельзя допустить, чтобы ваше лицо приняло обиженное выражение. Самая лучшая реакция — ответить такой же шуткой. Но если вы не в состоянии это сделать, выход есть: посмеяться над собой вместе с собеседником. Научитесь на свои неудачи смотреть с юмором.

Будьте предупредительны с собеседником.

Научитесь спокойно воспринимать неприятие своих идей, ни в коем случае не допускайте при этом какого-либо раздражения. Чтобы ваша речь была красивой и убедительной, используйте следующие рекомендации:

- > акцентируйте важные слова и подчиняйте им неважные;
- > меняйте тон голоса — он должен то повышаться, то понижаться; внезапное повышение или понижение тона выделяет слово или фразу на общем фоне;
- > меняйте темп речи — это придает ей выразительности;
- > делайте паузу до и после важных мыслей.

Наблюдая за поведением собеседников, можно выделить несколько наиболее распространенных психологических типов. Это позволяет учитывать внешние реакции на происходящее людей каждого такого типа и соответственным образом реагировать на них, с тем чтобы заменить направление беседы в нужном направлении и добиться от нее больших результатов. Рассмотрим эти психологические

типы собеседников и наиболее целесообразные формы общения с ними.

1. Позитивный человек. Самый приятный тип собеседника, добродушный и трудолюбивый. С таким собеседником можно спокойно провести беседу и подвести ее итоги. По отношению к нему нужно занять следующую позицию:

- > вместе выяснить и завершить рассмотрение отдельных вопросов;
- > следить за тем, чтобы все остальные собеседники были согласны с его позитивным подходом;
- > в спорных и трудных случаях искать поддержку у собеседников этого типа.

2. Вздорный человек. Этот собеседник часто выходит за профессиональные рамки беседы. Он нетерпелив, несдержан и возбужден. По отношению к нему следует вести себя следующим образом:

- > обсудить с ним спорные моменты (если они известны) до начала беседы;
- > всегда оставаться хладнокровным;
- > когда есть возможность, предоставлять другим опровергать его утверждения, а затем отклонять их;
- > следить за тем, чтобы (по возможности) при принятии решения учитывались его предложения;
- > привлечь его на свою сторону;
- > беседовать с ним в перерывах и паузах переговоров, чтобы узнать истинные причины его негативной позиции;
- > в экстремальных случаях настоять на том, чтобы беседа была приостановлена, а позднее, когда атмосфера станет менее напряженной, продолжить ее;
- > за столом или в помещении поместить его в «мертвый угол».

3. Всезнайка. Этот собеседник думает, что все знает наилучшим образом. Обо всем у него есть свое мнение. Он всегда требует слова. В общении с ним следует придерживаться следующих правил:

- > посадить его рядом с позитивным собеседником или с собой;
- > время от времени напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться;
- > дать ему возможность сформулировать промежуточные заключения;
- > при незначительных и рискованных утверждениях дать возможность остальным собеседникам выразить свою точку зрения;
- > иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые ответить можете только вы.

4. Болтун. Этот собеседник часто бестактно и без всякой видимой причины прерывает ход беседы, не обращая внимания на бесполезно потраченное время. К нему относиться нужно так:

- > как и «всезнайку», посадить его поближе к позитивному собеседнику или к авторитетной личности;
- > когда он начнет отклоняться от темы, его нужно тактично остановить и спросить, в чем он видит связь с предметом беседы.

5. Трусика. Для этого типа собеседника характерна неуверенность в публичных выступлениях. Он охотно промолчит, боясь сказать что-нибудь такое, что, по его мнению, может выглядеть глупо. С таким собеседником нужно обходиться очень деликатно:

- > задавать ему несложные информативные вопросы;
- > обращаться к нему с предложением пояснить свое замечание;
- > помогать ему формулировать мысли;
- > решительно пресекать любые попытки насмешек в его адрес;
- > обращаться к нему приблизительно так: «Все бы хотели услышать и ваше мнение»;
- > специально благодарить его за любой вклад в беседу, но делать это следует тактично.

6. Хладнокровный неприступный собеседник. Такой собеседник замкнут, часто чувствует себя вне времени и пространства, а также вне темы и ситуации беседы.

Все это кажется недостойным его внимания и усилий.

Что делать в таком случае? Любым способом необходимо:

- > заинтересовать его в обмене опытом;
- > спросить его примерно так: «Кажется, вы не совсем согласны с тем, что сейчас было сказано. Конечно, нам всем было бы интересно узнать почему?»;
- > в перерывах и паузах беседы выяснить причины такого поведения.

7. Незаинтересованный собеседник. Тема беседы вообще не интересует такого собеседника. Он бы охотнее «проспал» всю беседу. Поэтому нужно:

- > задавать ему вопросы информативного характера;
- > придать беседе интересную и привлекательную форму;
- > попытаться выяснить, что интересует лично его.

8. «Важная птица». Такой собеседник не выносит критики — ни прямой, ни косвенной. Он ведет себя как человек, обладающий большим самомнением. С таким собеседником вы должны вести себя следующим образом:

- > нельзя позволять разыгрывать ему роль гостя;
- > нужно незаметно предложить ему и дать возможность занять равноправное положение с остальными участниками беседы;
- > не допускать никакой критики в адрес присутствующих или отсутствующих руководителей и других лиц;
- > очень полезно в диалоге с таким человеком отработать метод «да — но».

9. Почемучка. Кажется, что этот собеседник только для того и создан, чтобы задавать вопросы независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманны. Как справиться с таким собеседником? Здесь может помочь следующее:

- > все его вопросы, относящиеся к теме беседы, задавать всем собеседникам, а если он один, то переадресовать вопрос ему самому;
- > на вопросы информационного характера отвечать сразу;
- > без промедления признавать его правоту, если нет возможности дать ему нужный ответ.

Вопросов собеседников бояться не надо, так как они для ведения беседы очень полезны и позволяют:

- > направить процесс передачи информации в русло, соответствующее вашим планам и пожеланиям;
- > перехватить и удержать инициативу в беседе;
- > активизировать собеседника, чтобы от монолога перейти к гораздо более эффективному, с точки зрения передачи информации, диалогу;
- > собеседнику проявить себя, показать, что он знает, и самому предоставить нужную вам информацию.

Большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы (недостаточное знание предмета, боязнь передачи неправильных сведений, деловые ограничения, трудности в изложении). Поэтому сначала надо заинтересовать собеседника, то есть объяснить ему, почему отвечать на ваши вопросы в его интересах. Кроме того, не мешает объяснить, почему вас интересует тот или иной факт и как вы собираетесь использовать полученную от него информацию. Необходимо помнить, что и ваш собеседник спрашивает себя: «Почему они хотят это узнать? Почему их это интересует?»

Существует пять основных групп вопросов.

«Закрытые вопросы» — это вопросы, на которые можно ответить «да» или «нет». Они ведут к созданию напряженной атмосферы беседы, поскольку резко сужают «пространство для маневра» у вашего собеседника. В постановке таких вопросов кроется опасность того, что у собеседника складывается впечатление, что его допрашивают. Центр тяжести беседы смещается в вашу сторону, вследствие чего собеседник лишается возможности высказать свое мнение.

«Закрытые вопросы» рекомендуется задавать не тогда, когда вам нужно получить информацию, а только в тех случаях, когда вы хотите ускорить получение согласия или подтверждения ранее достигнутой договоренности.

«Открытые вопросы» — это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет» и которые требуют какого-либо объяснения. Они обычно начинаются со слов: «что», «кто», «как», «сколько», «почему», «каково ваше мнение».

С помощью вопросов этого типа вы позволяете своему собеседнику маневрировать, а беседе перейти от монолога к диалогу. Собеседник имеет возможность без подготовки, по своему усмотрению, выбрать ту информацию, которую он хочет вам сообщить. Это выводит его из состояния замкнутости и сдержанности.

Такие вопросы задаются тогда, когда вам нужны дополнительные сведения или когда вы хотите выяснить реальные мотивы и позицию собеседника. Опасность заключается в том, что можно вообще потерять контроль за ходом беседы.

Риторические вопросы служат для более глубокого рассмотрения проблем. На эти вопросы не даются прямые ответы, так как их цель — вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы или обеспечить поддержку вашей позиции со стороны участников беседы путем молчаливого одобрения.

Например: «Можем ли мы считать подобные явления нормальными?», «Мы ведь придерживаемся единого мнения по данному вопросу?»

«Переломные вопросы» удерживают беседу в строго установленном направлении или поднимают новые проблемы. Они задаются в тех случаях, когда вы уже получили достаточную информацию по одной проблеме и хотите переключиться на другую или же когда вы почувствовали сопротивление собеседника и пытаетесь его преодолеть.

Если собеседник отвечает на такие вопросы, то ответы обычно позволяют выявить уязвимые места его позиции.

Например: «Как вы считаете, нужно ли?..», «Как в действительности у вас происходит?..», «Как вы представляете себе?..»

Вопросы для обдумывания вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Ему предоставляется возможность внести поправки в изложенную позицию. В результате чего создается благоприятная атмосфера на основе общего подхода к проблеме.

Примеры таких вопросов: «Считаете ли вы, что?..», «Правильно ли я понял ваше сообщение (мнение) о том, что?..»

Перед тем как задавать вопросы присутствующим, нужно поставить себя на их место и задуматься над тем, что может их заинтересовать, с чем бы они согласились, а с чем — нет. В начале беседы возьмите на себя инициативу и попытайтесь создать благоприятную атмосферу с помощью «закрытых вопросов». При этом следует задавать только такие вопросы, на которые обязательно получите утвердительные ответы. Этим вы облегчите себе задачу получить согласие и завоеуете доверие собеседника.

Примеры «закрытых вопросов»:

«Как вы считаете, готовы ли вы...» — Вероятный ответ «да».

«Будут ли вас интересовать...» — Вероятный ответ «да».

«Для того чтобы установить, целесообразно ли — Вероятный ответ «да».

разно ли для вас привлекать нашу фирму, нужна некоторая информация.

Могу ли я в связи с этим задать вам несколько вопросов?»

На следующем этапе, когда расширяются границы областей передачи информации и производится обмен мнениями, следует задавать преимущественно «открытые вопросы». После этого наступает этап проверки полученной информации. Здесь преобладают риторические вопросы и вопросы для обдумывания.

В конце беседы, намечая новое направление информирования, пользуйтесь переломными вопросами.

Чего вы добиваетесь, задавая эти вопросы? Вы избегаете или существенно снижаете вероятность «беседы-ссоры».

Ведь любое утверждение (особенно не подкрепленное фактами) вызывает у собеседника дух противоречия и контраргументы в закрытой или открытой форме. Если же вы своим утверждениям придадите форму вопроса, то тем самым смягчите или нейтрализуете желание собеседника вам противоречить.

Парирование замечаний собеседников

Как вы относитесь к замечаниям? Мешают ли они вам в достижении договоренности в беседе или не мешают? Видимо, не мешают, ибо человек без замечаний — это человек без собственного мнения. Замечания собеседника означают, что он вас активно слушает, следит за вашим выступлением, тщательно проверяет вашу аргументацию и все обдумывает. Поэтому замечания и доводы собеседника не следует воспринимать как препятствия в ходе беседы, наоборот, они облегчают беседу, так как указывают:

- > начал ли вообще ваш собеседник интересоваться темой;
- > в каких положениях еще предстоит убедить собеседника;
- > что думает собеседник о сущности дела.

Существуют следующие разновидности замечаний.

Невысказанные замечания — это такие замечания, которые собеседник не успевает, не хочет или не смеет высказать, поэтому вы должны сами их выявить и нейтрализовать.

А н а л и з : собеседник не произнес ни слова, но заметно, что он выражает сомнение и недовольство.

П р и ч и н а : молчаливость или недоверие к вам, а часто невозможность сделать замечание из-за вас самих.

Т а к т и к а : обуздать свою разговорчивость и перейти к диалогу с собеседником с помощью «открытых вопросов».

Например: «Что Вы думаете об этом?», «Какой подход, по вашему мнению, лучше?», «Какие возможности для устранения этого вы видите?»

Отговорки по своей сущности не являются настоящими замечаниями.

А н а л и з: по смыслу высказанное не соответствует предшествующей аргументации. Это может быть маневром или нежеланием продолжать беседу. Часто это является сигналом того, что вы еще не добились контакта с собеседником, поэтому тема его еще не заинтересовала.

П р и ч и н а: слишком быстрый переход к аргументации. Причиной может быть и нерешительность вашего собеседника.

Т а к т и к а: принять замечание к сведению и больше по его поводу не дискутировать.

Предубеждения относятся к причинам, вызывающим неприятные замечания, особенно в том случае, если точка зрения собеседника полностью ошибочна. Тогда никакие контрдоказательства не помогут, так как его позиция имеет под собой эмоциональную почву и, следовательно, логические аргументы здесь бесполезны.

А н а л и з: собеседник пользуется «агрессивной» аргументацией, выдвигает особые требования или видит только отрицательные стороны предмета беседы (он пессимист).

П р и ч и н а: неверный подход с вашей стороны, антипатия к вам, ошибочно составленная аргументация, неприятные впечатления.

Т а к т и к а: разграничение предубеждений и субъективных замечаний, выяснение мотивов и точки зрения собеседника, «наведение мостов» с подготовкой отступления.

Ироничные (ехидные) замечания являются следствием плохого настроения собеседника, а иногда и его желания проверить вашу выдержку и терпение.

А н а л и з: непрочная связь с предшествующим ходом беседы. Замечания носят вызывающий и даже оскорбительный характер.

П р и ч и н а: недовольство вашим поведением, плохое настроение или «спортивное» изучение ваших возможностей.

Т а к т и к а : проверить, сделано ли замечание всерьез или оно имеет характер «спортивного» вызова. В любом случае нельзя идти на поводу. Реакция может быть остроумной или вообще никак не проявиться — замечание можно пропустить мимо ушей.

Стремление к получению информации. Замечание, указывающее на это, является доказательством заинтересованности вашего собеседника и наличия недостатков в передаче информации.

А н а л и з : собеседник явно хочет получить дополнительную информацию, вероятно, ему не все ясно.

П р и ч и н а : неясность вашей аргументации и, возможно, неуверенное положение. Кроме того, часто собеседник хочет получить дополнительную информацию для своего руководства или же он прослушал какие-то детали.

Т а к т и к а : дать спокойный и уверенный ответ и попытаться разобраться вместе с ним в том, что ему пока неясно.

Желание проявить себя. Многие замечания можно объяснить стремлением собеседника высказать собственное мнение. Он хочет показать, что не поддался вашему влиянию или что в данном вопросе он максимально беспристрастен.

А н а л и з : собеседник выступает с неделовыми замечаниями, цель которых — лишь высказать собственное мнение и подчеркнуть необходимость его вмешательства.

П р и ч и н а : замечания собеседника вызваны слишком сильной аргументацией с вашей стороны. Виноват в этом, возможно, ваш излишне самоуверенный тон.

Т а к т и к а : не создавать впечатления, что все выводы исходят от вас и вы держите все нити в своих руках. Нужно, чтобы собеседник нашел известное подтверждение своих идей и мнений.

Примеры: «Соответствует ли это вашему мнению?», «Что подсказывает вам опыт решения таких вопросов?»

Замечания субъективного характера. В любой среде есть люди, которые уверены, что их проблемы уникальны и что

их дела нельзя сравнивать с делами других людей, одним словом, они занимаются чем-то исключительным.

А н а л и з : типичная формулировка вашего собеседника в данном случае: «Все это прекрасно, но мне это не подходит».

П р и ч и н а : ваша информация малоубедительна. Недостаточно внимания уделяете личности собеседника. Он не доверяет вашим источникам информации, а потому не ценит и приводимые вами факты.

Т а к т и к а : постарайтесь поставить себя на место собеседника, принять во внимание его проблемы. Нужно больше внимания уделять преимуществам и возможностям предлагаемых решений.

Объективные замечания — это замечания, которые собеседник высказывает для того, чтобы развеять свои сомнения, то есть замечания, на которые он вполне искренне, без всяких уловок, хочет получить ответ, чтобы выработать собственное мнение.

А н а л и з : собеседник не согласен с предложенным решением. У него еще сохранились веские причины против конкретного решения, он не принял вашего объяснения по поводу преимуществ предложенного решения.

П р и ч и н а : у собеседника другой подход к решению проблемы, и он не согласен с вашим вариантом.

Т а к т и к а : не противоречить собеседнику в открытую, довести до его сведения, что вы учитываете его взгляды, а потом объяснить, какие преимущества дает ему ваше решение.

Пример: «Мы понимаем ваш подход к проблеме. Поэтому давайте еще раз вместе с вами рассмотрим этот вопрос».

Общее сопротивление. Эти замечания возникают у собеседника, как правило, в начале беседы, поэтому они не являются и не могут быть конкретными. Попытаться разобраться в них — значит свернуть с дороги.

А н а л и з : замечания собеседника неясны, они имеют общий характер.

П р и ч и н а : собеседник еще не познакомился с вашей аргументацией, а тема беседы четко не определена. Если фронтальное сопротивление будет возрастать, то это означает, что тема или тактика выбрана вами неверно.

Т а к т и к а : четко определить тему беседы и начать аргументацию. Если сопротивление растет, нужно пересмотреть тактику в отношении собеседника, а в крайнем случае — изменить и тему беседы.

Пример: «Я предлагаю сначала выявить тему беседы и ознакомить вас с нашими аргументами. Это позволит вам и нам более точно определить предмет беседы и привести его в соответствие с вашими требованиями».

Последняя попытка. Эти замечания собеседник делает очень редко всерьез. Перед окончанием беседы его охватывает неприятное «ощущение конца». Он уже начинает размышлять о трудностях и препятствиях, связанных с реализацией принятого решения, у него возникает страх из-за преждевременности принятых мер.

А н а л и з : эти замечания являются лишь слегка измененными замечаниями, которые собеседник высказывал ранее и на которые он уже получил ответ. Это сигнал к завершению беседы и принятию окончательного решения.

П р и ч и н а : эти замечания — симптом последней, часто тщетной попытки собеседника отсрочить принятие решения. Эта попытка скорее делается для очистки и успокоения совести.

Т а к т и к а : вместо того чтобы прямо отвечать на подобные замечания, целесообразно привлечь еще один косвенный аргумент в пользу предложенного решения и после этого быстро перейти к принятию решения.

Существуют конкретные психологические методы нейтрализации замечаний собеседника, которые существенно снижают их негативное воздействие. Рассмотрим важнейшие из них.

Ссылки на авторитеты. Оценка, которой собеседник доверяет более всего, это его собственная оценка. Тот, кому он

(после себя) больше всего доверяет, это некто третий, кто для него является авторитетом. Тот, кому он верит меньше всего, это, к сожалению, вы сами. Поэтому одним из лучших методов нейтрализации (опровержения) замечаний являются ссылки на чужой опыт и высказывания.

Прежде чем приступить к описанию того, что сделано, например, в другой фирме, очень полезно заранее с помощью наводящих вопросов выяснить, кого бы ваш собеседник воспринял в качестве авторитетного свидетеля. При этом следует указать ему, где и как он может проверить ваши источники и данные.

«Сжатие» нескольких замечаний. Воздействие нескольких замечаний и возражений существенно снижается, если на них отвечать «одним махом», то есть одной фразой, сконцентрировав в ней все существенное и избегая бесконечных дискуссий.

Одобрение + уничтожение. Этот метод применяется против объективных и корректных замечаний, которые вы сначала принимаете, а потом нейтрализуете, повторно разъясняя собеседнику значение, преимущества и особенности предложенного вами решения.

Пример: «Вы совершенно правы. Это имеет ряд недостатков. Но, с другой стороны, здесь есть и свои преимущества, а именно...»

Перефразирование. Этот метод основан на повторении и одновременном смягчении замечания собеседника.

Условное согласие. Этот метод заключается в том, что вы сначала признаете правоту собеседника (часто с незначительными замечаниями), а потом постепенно перетягиваете его на вашу сторону. Это дает возможность удержать контакт с собеседником даже тогда, когда, на первый взгляд, положительный результат беседы не имеет перспектив.

«Эластичная оборона» применяется в тех случаях, когда ваш собеседник засыпает вас замечаниями и возражениями в недовольном тоне. В такой ситуации лучше не отвечать на

замечания, а следить за тем, чтобы не оборвалась нить беседы. Когда впоследствии собеседник вернется к своим замечаниям, а это произойдет обязательно, они уже утратят свою актуальность.

Принятие замечания. Это в основном относится к субъективным замечаниям, на которые очень трудно отвечать. Лучше отказать собеседнику в ответе и просто принять его замечание, если оно не оказывает существенного влияния на суть беседы.

Сравнение. Часто бывает, что замечание легче всего нейтрализовать с помощью сравнений, вместо того чтобы прямо отвечать на него. Сравнения могут приводиться из области, которую ваш собеседник знает и из которой он может привести примеры из собственного опыта.

Метод опроса. Этот метод максимально ограждает от риска оказаться в атмосфере неприятной дискуссии. Он основан на том, что вы не отвечаете собеседнику на его замечания, а сами его спрашиваете, причем строите вопросы так, что он сам отвечает на свои замечания. Недостаток метода — его обширность.

Метод «да — но» заключается в том, что вы до определенного момента соглашаетесь с собеседником для того, чтобы у него пропало желание противоречить вам и подготовить его к контраргументации.

Пример: «Вы совершенно правы. Но учли ли вы, что..?»

Со временем из-за частого употребления значение союза «но» может несколько обесцениться. Кроме того, союз «но» в некоторой степени действует как предостерегающий сигнал. Поэтому вышеприведенный пример нужно немного изменить, убрав это злополучное «но»:

«Вы совершенно правы. Учли ли вы, что..?»

Защитная мера упрощенно означает, что вы строите свое выступление таким образом, что у собеседника вообще не

возникает замечаний, поскольку вы не даете ему для этого повода.

Предупреждение. Неприятное замечание, которое наверняка можно ожидать от вашего собеседника, можно смягчить, если включить в свое выступление. Этим вы одновременно определяете и момент ответа, а это, несомненно, преимущество.

Доказательство бессмысленности. Если все ваши ответы на замечания собеседника указывают на его несостоятельность, вы можете подтолкнуть собеседника к тому, чтобы он признал бессмысленность своего замечания. Но это нужно делать очень тактично и только тогда, когда действительно необходимо, придерживаясь народной мудрости: «По Сеньке и шапка».

Отсрочка. Практика показывает, что замечание утрачивает свое значение по мере удаления беседы от того момента, когда оно было высказано. Но наряду с этим можно обращаться к собеседнику сразу же после высказанного замечания. Пример: «Позвольте вернуться к этому вопросу позднее. В таком-то месте мы снова затронем эту проблему. Согласны ли вы с этим предложением?»

Этот метод применяется только тогда, когда сделанное замечание мешает дальнейшему ведению беседы или же полностью ее блокирует.

Теперь рассмотрим два наиболее важных тактических вопроса: как лучше всего высказывать свои замечания собеседнику и когда отвечать на его замечания.

Начнем с того, как высказывать замечания собеседнику. Общий тактический подход к нейтрализации замечаний можно сформулировать в нескольких пунктах.

Локализация. Для успешной локализации замечаний нужно, прежде всего, ответить себе на следующие вопросы: «Что за этим кроется?» и «Какое значение имеет сделанное замечание для вашего собеседника?»

Тон ответа всегда должен быть спокойным и дружеским, даже если замечания носят язвительный или иронический характер. Раздражительный тон существенно затруднит задачу убедить вашего собеседника. Нетрадиционный подход, доброжелательность, ясные и убедительные интонации особенно важны при нейтрализации сложных замечаний и возражений.

Явное и грубое возражение. Никогда не следует возражать открыто и грубо, даже если собеседник ведет себя некорректно. Если вы будете противоречить, то наверняка не убедите его, а лишь заведете вашу беседу в тупик. Поэтому не следует употреблять следующие выражения: «В данном случае вы совершенно неправы!», «Все как раз наоборот!», «Это не имеет под собой никакой почвы!»

Уважение. К позиции и мнению собеседника нужно относиться с уважением, даже если они ошибочны или для нас неприемлемы. Ничто так не затрудняет беседу, как пренебрежительное и высокомерное отношение к собеседнику.

Признание правоты. Если вы заметили, что замечания и возражения собеседника являются лишь стремлением подчеркнуть свой престиж, то очень выгодно почаще признавать правоту собеседника.

Например: «Это интересный подход к проблеме, которыйя, честно говоря, упустил из виду. Конечно же, при принятии решения мы его обязательно учтем!»

После молчаливого согласия собеседника беседу следует продолжить по намеченному плану.

Сдержанность в личных оценках. Следует избегать личных оценок.

Например: «Будь я на вашем месте...», «Моя фирма считает, что... но лично я думаю...»

Особенно это относится к тем случаям, когда подобной оценки явно не требуется или когда собеседник не считает вас своим советчиком или признанным специалистом.

Лаконичность ответа. Чем более сжато, по-деловому вы ответите на замечание, тем это будет более убедительно. В пространных ответах всегда сквозит неуверенность. Поэтому чем более многословен ваш ответ, тем больше опасность быть непонятым вашим собеседником.

Контролирование реакций. При нейтрализации замечаний очень полезно проверять реакцию собеседника. Легче всего это сделать с помощью промежуточных вопросов. Спокойно спросите собеседника, доволен ли он ответом. Если нет, то предложите ему заняться этой проблемой в процессе беседы.

Недопущение превосходства. Если вы будете успешно парировать каждое замечание, то постепенно у вашего собеседника сложится мнение, что он сидит перед умудренным опытом «профессором», против которого нет никаких шансов бороться. В связи с этим:

- > не следует парировать каждое его возражение;
- > нужно показать, что и вам не чужды человеческие слабости;
- > особенно важно избегать немедленного ответа на каждое замечание, потому что этим вы косвенно недооцениваете собеседника: то, над чем он думал в течение многих дней, вы решаете за несколько минут.

Подготовка к нейтрализации замечаний. Следует как можно лучше ознакомиться с темой и содержанием беседы, заранее как можно больше узнать о своем собеседнике, его привычках, подготовиться к возможным замечаниям и возражениям.

Теперь рассмотрим, какой момент для нейтрализации замечаний и возражений является наиболее благоприятным. При ответе на вопрос, когда следует отвечать на сделанные замечания, можно предложить следующие варианты:

- > до того, как замечание высказано;
- > сразу после того, как оно было сделано;
- > позже;
- > никогда.

Рассмотрим эти варианты более подробно.

Первый вариант «до». Если известно, что собеседник рано или поздно сделает определенное замечание, рекомендуется самим обратить на него внимание и заранее, не дожидаясь реакции собеседника, ответить на него. В этом случае вы получаете следующие преимущества:

- > вы избежите противоречий с собеседником и тем самым уменьшите степень риска ссоры в беседе;
- > вы имеете возможность сами выбирать формулировку замечания оппонента и таким образом снизить его смысловую нагрузку;
- > у вас есть возможность выбрать наиболее подходящий момент для ответа и обеспечить себе тем самым время для его обдумывания; укрепится доверие между вами и вашим собеседником, так как он увидит, что вы не пытаетесь обвести его вокруг пальца, а, наоборот, ясно излагаете все «за» и «против».

Второй вариант «сразу». Это наиболее удачный вариант ответа, и его нужно использовать во всех нормальных ситуациях.

Третий вариант «позже». Если нет желания прямо противоречить собеседнику, то ответ на его замечание лучше отложить до более удобного с тактической и психологической точки зрения момента.

Часто бывает, что за счет отсрочки может вообще исчезнуть необходимость отвечать на замечание: ответ возникнет сам по себе после определенного времени.

Четвертый вариант «никогда». Враждебные замечания, а также замечания, которые представляют собой существенную помеху в беседе (особенно в ее начале), следует по возможности полностью игнорировать. То же самое относится к замечаниям, не затрагивающим сути деловой беседы, а также в тех случаях, когда можно без ущерба признать правоту собеседника.

Отводы замечаний и возражений собеседника всегда чреватые различного рода конфликтами, поэтому в этих случаях необходимы максимальная тактичность и деликатность.

Существуют правила «хорошего тона», которые применяются при отводе возражений и помогают с наименьшими и морально-психологическими издержками решать задачи.

Рассмотрим эти правила.

Собеседник не всегда прав, но часто вам выгодно признать его правоту, особенно в мелочах.

Замечания и возражения — естественные явления в любой беседе, поэтому не следует чувствовать себя обвиняемым, который должен защищаться.

Нужно всегда стараться смотреть на замечания собеседника с его точки зрения, то есть субъективно. Объективной причиной замечаний часто может быть какая-нибудь мелочь.

В момент высказывания замечания собеседник редко остается спокойным. Ожидая вашу реакцию, он становится очень чувствительным к любому знаку вашего недоверия или невнимания. В таких ситуациях вы должны полностью контролировать свое поведение, чтобы не подливать масла в огонь.

Замечания, причиной которых является «комплекс неполноценности», переживаемый вашим собеседником, требуют особого внимания и большой осторожности, так как в случае оскорбления его как личности дело может дойти до скандала.

Не нужно делать выводов о неискренности вашего собеседника до тех пор, пока действительно не будет доказано, что он говорит неправду.

Можно привести собеседника в хорошее расположение духа, пойдя на некоторые уступки, но нужно определить границы уступок, прежде чем на них решиться.

Любое несогласие с замечаниями нужно исчерпывающе разъяснить собеседнику, так как корректное опровержение замечания может увеличить ваши шансы на успех.

При эмоциональной реакции собеседника следует знать, что с возбужденным и взволнованным человеком вряд ли можно разговаривать по-деловому.

Собеседник всегда должен чувствовать, что вы относитесь к его замечанию серьезно и тщательно его рассмотрели, прежде чем дали окончательный ответ.

Следует помочь собеседнику высказать свои замечания и возражения, попытаться выяснить причины его невысказанного недовольства или волнения.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Насколько уместен в разговоре с собеседником спор?
2. Какие приемы и методы беседы могут привести к успешному ее завершению?
3. По отношению к какому типу собеседника будут верными следующие слова: «Не пытайтесь изменить людей; примите их такими, какие они есть, и надейтесь на то, что они изменятся»?

3.2. Деловые совещания

1. Прежде всего нужно подумать о том, какую цель вы как руководитель ставите, проводя конкретное совещание.

Цель совещания — это описание требуемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы (возможные варианты целей: предварительный обмен мнениями, подготовка рекомендаций для принятия решения, принятие решения по вопросу и пр.).

Тема совещания — это предмет обсуждения. Чем более точно и в нужном направлении сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить нужный результат. Тема должна быть сформулирована так, чтобы заинтересовать каждого участника совещания. Каждый должен знать, что он вносит свой вклад в решение общей задачи.

Темы становятся интересными, когда они сформулированы конкретно.

2. Выносить на обсуждение нужно только те вопросы, которые не удастся решить в рабочем порядке.

Повестка совещания — это письменный документ, рассылаемый заранее участникам совещания и включающий в себя следующую информацию:

- > тема совещания;
- > цель совещания;
- > перечень обсуждаемых вопросов;
- > время начала и окончания совещания;
- > место, где оно будет проходить;
- > фамилии докладчиков, содокладчиков, ответственных за подготовку вопросов;
- > время, отведенное на каждый вопрос;
- > места и время, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Заранее разосланная (в крайнем случае — оглашенная), хорошо продуманная повестка совещания дает возможность участникам лучше подготовиться и, следовательно, повысить их отдачу на самом совещании (а руководителю — требовать такую отдачу).

3. Лучше, если время совещаний определено распоряжением, установленным в организации (отделе). Внеплановые совещания выбивают из ритма, снижают культуру делового общения, лишают руководителя возможности планировать свое рабочее время и распоряжаться им, срывая запланированные встречи и дела.

Чтобы не сбивать сотрудников с рабочего ритма, целесообразно устраивать совещания в конце рабочего дня или во второй его половине.

Длительность совещания не должна превышать полутора-двух часов (после двух часов непрерывной работы большинству участников по чисто физиологическим причинам становится безразлично, как решится вопрос).

4. Оптимальное число участников совместных обсуждений 5—7 человек. Увеличение количества приглашенных резко снижает средний коэффициент участия (или отдачи) присутствующих, одновременно удлиняя совещание. Поэтому целесообразно количество приглашенных свести к минимуму. Лучше всего, когда при разнородной повестке совещания состав его участников является переменным: лицам, чьи вопросы обсуждены, разрешается покидать совещание,

а другие участники, чей вопрос рассматривается не первым, приглашаются на соответствующее время.

Некоторых сотрудников можно вместо приглашения на всякий случай попросить находиться на своем рабочем месте неотлучно в указанный интервал времени, чтобы при необходимости вызвать или получить справку по телефону.

Желательно, чтобы в число участников совещания входили люди, способные в ходе коллективной мыслительной деятельности выполнить роль «эксперта», «генератора идей», «критика».

5. Предварительное (за несколько дней) оповещение участников с передачей им повестки дня — важный элемент подготовки совещания. В качестве приложения к повестке могут рассылаться проекты решений, тезисы докладов, справки. Очень хорошо, если до начала совещания лицам, готовящим вопросы, предусмотрительно передаются замечания от участников совещания по проектам решений, тезисам выступлений.

6. Заранее проинструктируйте подчиненных (участников совещания) о правилах поведения на совещании.

Кратко их можно свести к следующим положениям.

- > Представляйте себя в своих высказываниях. Говорите «я» вместо «мы» или безличной формы.оборот речи с использованием местоимения «мы» — почти всегда игра в прятки. Говорящий не берет на себя полную ответственность за то, что он говорит.
- > Если вы задаете вопрос, скажите, зачем его задаете, что он значит для вас. Вопросы не должны оставлять сомнений в том, почему они задаются. Вопросы-ловушки отравляют обстановку.
- > В высказываниях будьте самим собой, не играйте роль, выбранную самостоятельно или ожидаемую от вас другими. Если считаете, что нужно помолчать, — помолчите.
- > Воздерживайтесь, насколько возможно, от интерпретации чужих мыслей. Выражайте собственную позицию. Старайтесь не делать неоправданных обобщений.

> Говорите не о поступках и мыслях других, а о вашем восприятии этих поступков и мыслей, то есть формулируйте суждения на языке «Я-сообщений», а не «Вы-утверждений». Вместо «Вы вот тут ошиблись» лучше сказать: «Мне показалось, что вкралась ошибка...»

7. Установлено, что при прочих равных условиях чаще начинают конфликтовать люди, сидящие друг против друга, и реже те, которые сидят рядом. Руководитель, зная характеры приглашенных, может, не привлекая к этому внимания, посадить участников так, чтобы не оказались друг напротив друга те, кто может сорваться и помешать рассмотрению вопроса.

8. Цели и функции руководителя (председательствующего). Главная цель руководителя на совещании — найти по всем вопросам повестки дня оптимальное решение за минимальное время. Для ее достижения он должен обеспечить отдачу от каждого участника и придать конструктивный характер обсуждению в целом.

Руководитель должен регулировать направленность, деловитость выступлений. Для этого следует не допускать отклонений в сторону, затягивания выступлений, стимулируя конкретность, наличие содержательного анализа и реальных предложений. Если начало обсуждения выявило неподготовленность вопроса, то необходимо решительно снимать его с обсуждения и высказать замечание готовившему вопросу.

Выступления некоторых участников могут отличаться излишней категоричностью, безапелляционностью в отношении как своих предложений, так и предложений, исходящих от других. Такой тон может нанести серьезный ущерб дискуссии, перевести ее в борьбу честолюбий. Поэтому руководитель должен следить, чтобы выступления были корректны; с этой целью можно регулировать их очередность. Руководитель внимательно следит за ходом совещания, контролирует содержание выступлений, делает необходимые за-

писи, короткими репликами акцентирует внимание присутствующих на наиболее ценных предложениях выступающих.

9. Если цель совещания заключается в обмене информацией и постановке очередных задач по ходу текущей работы, то в совещании должны участвовать лишь руководители подразделений. На таком заседании следует кратко рассказать о положении дел, так как не исключено, что некоторые из присутствующих могут быть не знакомы с проблемой в целом. Затем необходимо сообщить о ходе выполнения решений, принятых на предыдущем совещании. Если что-то застопорилось, не стоит искать виновных: будет потеряно время на ожесточенные споры, а главное — взаимные обвинения могут расколоть команду. Затем следует четко сформулировать задачи на будущее.

10. Если цель совещания — решение конкретной проблемы, то к работе в нем необходимо привлечь тех, без кого дело не сдвинется с места, и тех, кто способен предложить свой вариант решения данной проблемы. Участников совещания необходимо обеспечить информацией по проблеме, четко и однозначно сформулировать задачу. Это желательно сделать заранее, чтобы люди смогли подготовить свои предложения. Попробуйте мысленно распределить роли между участниками: первый будет вносить предложения, второй сможет оценить их с одной точки зрения, третий — с другой, четвертый окончательно сформулирует решение... В том порядке, который вам кажется наиболее верным, и следует предоставлять слово участникам обсуждения.

11. Порядок выступлений должен быть таким, при котором их очередность будет обратной авторитету и положению выступающего: тогда над участниками с более низким статусом не будет довлеть уже высказанное суждение более авторитетных коллег.

Каждый участник должен быть поставлен перед необходимостью высказаться. Ясно, что этого можно добиться при сравнительно небольшом количестве совещающихся. Но

если присутствующий ни разу не высказался, нужен ли он на совещании?

12. Соблюдение процедуры нормализует ход совещания. Начинаться и заканчиваться оно должно в строго назначенное время, чтобы не подрывать доверия к руководителю и к готовившим его.

Одна из задач руководителя — предварительно согласовать, а затем не позволять нарушать регламент выступлений.

13. Совещание, как правило, начинается с вступительного слова руководителя, в котором он формулирует цели и задачи предстоящей работы. Порядок работы может быть различным. Если на обсуждение выносятся заранее подготовленные предложения, то они доводятся до сведения присутствующих, после чего обсуждаются. Если это не сделано, то предлагается вносить предложения, а уж затем их обсуждать. Можно заранее полностью подготовить текст выступления, можно ограничиться тезисами. При необходимости целесообразно использовать видео- и аудиосредства. Очень хорошо при обсуждении наиболее важных тем заранее подготовить текст и раздать его участникам заседания.

Не нужно растягивать выступление. Оно должно быть динамичным, конструктивным, конкретным. Если монологи не даются, то следует ограничиться коротким выступлением. Основное внимание лучше уделять заключительной фазе совещания, брать на себя обобщение и выводы по выступлениям его участников.

Не стоит в выступлении охватывать большой круг вопросов. Достаточно остановиться на кардинальной, основополагающей идее, но ее нужно изложить убедительно, доказательно, доходчиво. В ходе выступления необходимо контролировать себя и аудиторию. При первых признаках ослабления внимания со стороны присутствующих целесообразно использовать известные приемы для его мобилизации.

14. Даже при самой тщательной подготовке совещания вы не добьетесь успеха, если не будете контролировать дискуссию. Для этого возможно применение следующих приемов:

а) для сохранения единства участников совещания:

- > разряжать обстановку в конфликтной ситуации;
- > не принимать чью-то сторону до окончательного подведения итогов;
- > защищать того, кто имеет меньше опыта, работает недавно;

б) для мобилизации участников совещания:

- У не расслабляться самому и не давать выключаться из работы другим;
- У избегать повторов;
- > не оставлять без внимания даже самое незначительное предложение, если оно хоть как-то поможет делу;

в) для фокусировки внимания на обсуждаемой задаче:

- У основываться на фактах;
- > записывать вносимые предложения;
- > выстраивать их так, чтобы в глазах присутствующих складывалась целостная картина;

г) для активизации участников совещания:

- > в целях усиления доказательности тех или иных положений ставить дополнительные вопросы;
- У высказывать одобрительные замечания в адрес участников, внесших конструктивные предложения.

15. Длинные и туманные выступления можно прерывать. Разумеется, делать это следует тактично, не давая волю раздражению, не задевая самолюбия подчиненного, не сковывая его инициативу.

Повторять такой прием не стоит. На первый раз следует набраться терпения и выслушать, что будет говорить этот сотрудник, а на будущее (при подготовке очередного совещания) попробовать провести индивидуальный предварительный разговор. Можно использовать подробное протоколирование, стенографирование или запись на магнитную ленту, а затем в удобной, небидной форме предложить

этому подчиненному прочесть или прослушать свое выступление.

16. В конце совещания следует кратко подвести его итоги, поблагодарить участников за высказанные конструктивные предложения, поставить задачи по реализации принятых решений.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Какие типичные ошибки в проведении деловых совещаний наблюдаются в вашей организации?
2. Какие формы совещания участников совещания можно назвать эффективными?

3.3. Технология переговоров

Деловые встречи можно разделить на **б е с е д ы** и **п е р е г о в о р ы**. Беседы предполагают только обмен взглядами, точками зрения, мнениями. Например, в ходе беседы стороны могут договориться о сотрудничестве и наметить последующие шаги. Переговоры призваны найти решение проблемы, представляющей взаимный интерес.

Как правило, беседы и переговоры заранее планируются. В процессе подготовки переговоров и бесед необходимо избегать двух крайностей. Одна крайность — не готовиться к переговорам вообще, полагаться на импровизацию, поиск решения в процессе переговоров. Другая крайность состоит в пунктуальном продумывании всех этапов будущей встречи, учете мельчайших деталей, вплоть до ремарок и пауз. Обе крайности ущербны. В первом случае инициатива может полностью перейти к партнеру. Переговоры без подготовки могут у вашего партнера зародить мысль о вашей некомпетентности в обсуждаемом вопросе. Излишняя детализация может сковывать одного из участников переговоров, малейшее отступление от ранее намеченной схемы будет приводить к растерянности и неуверенности.

Целесообразно выявить основные, ключевые моменты встречи, определить линии поведения.

Основная цель беседы состоит в обмене информацией, что облегчает процесс подготовки. Тема будущих бесед согласовывается заранее. В процессе подготовки необходимо:

- > наметить круг вопросов, которые вы желаете обсудить;
- > подготовить документы, которые вы собираетесь предоставить партнеру в процессе бесед (например, материалы о работе вашего предприятия), аргументы в пользу сотрудничества с вашей организацией. Часть информации может быть сообщена в устной форме, другая часть передана в письменном виде (памятные записки, рекламные проспекты и т. д.);
- > сформулировать вопросы, которые надо задать партнеру. Готовя беседу, надо выделить время для вопросов партнера и его сообщений.

Подготовка к переговорам — более сложный и более ответственный процесс. Она включает следующие этапы:

- > выявление области взаимных интересов;
- > установление рабочих отношений с партнером;
- > решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи);
- > нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции, в том числе формулировка вариантов решения и предложений по обсуждаемым вопросам.

Подготовительная работа в целом подразделяется на два основных направления: формирование содержательной части переговоров и решение организационных вопросов. Различие этих двух направлений весьма условно. Характер предстоящих переговоров влияет на организационные моменты. Например, в зависимости от содержания переговоров решается вопрос о привлечении экспертов. В свою очередь, плохая организация подготовительного этапа затрудняет обсуждение сути проблемы.

Содержательная подготовка переговоров

Содержательная подготовка переговоров включает решение следующих вопросов:

- > анализ проблемы и диагностика ситуации;
- > формирование общего подхода, основных целей и задач;
- > определение переговорной позиции, возможных вариантов решения проблемы и согласования интересов;
- > формирование предложений и их аргументация. Анализ проблемы и диагностику ситуации следует считать ключевым элементом всего подготовительного этапа.

В процессе подготовки к переговорам необходимо выявить интересы участников переговоров, причем не только собственные, но и партнеров по переговорам. Непонимание интересов партнера часто приводит к срыву процесса переговоров.

Организационная подготовка переговоров

Организационная подготовка переговоров предусматривает:

- > формирование делегации;
- > методы подготовки к переговорам.

Количественный и качественный состав делегации определяется количеством вопросов, подлежащих обсуждению, необходимостью привлечения экспертов, параллельным обсуждением некоторых вопросов, уровнем представительства. При формировании делегации определяются основные функции каждого участника переговоров.

В процессе подготовки переговоров проводятся совещания. Этот метод подготовки можно считать общепризнанным.

Совещания различаются по числу участников, периодичности их проведения, количеству обсуждаемых проблем. Совещания направлены на определение задач и целей предстоящих переговоров. Цели совещания подразделяются на содержательные и операциональные.

Операциональные цели включают:

- > информацию о предстоящих переговорах и ее обсуждение;
- > анализ проблем, которые выносятся на переговоры;
- > формирование позиции и общего подхода к предстоящим переговорам;
- > составление прогноза-сценария будущих переговоров.

В процессе подготовки к переговорам могут использоваться деловые или имитационные игры, позволяющие воспроизвести ситуации на предстоящих переговорах. Параллельно деловые игры способствуют выработке навыков ведения переговоров. Использование имитационных игр в процессе подготовки переговоров требует больших материальных и временных затрат, а также квалифицированных специалистов для подготовки сценария игры и его реализации. Они применяются сравнительно редко.

Имитационные игры чаще используются для отработки навыков ведения переговоров. В упрощенном варианте они получили название «переговорных игр», где основное внимание уделяется не содержательным моментам, а умению взаимодействовать с партнером.

В процессе подготовки переговоров важно точно определить позиции участников переговоров и возможные варианты взаимоприемлемых решений. Один из методов состоит в составлении балансовых листов. Для этого в две колонки выписывают сведения о собственных интересах и интересах партнера, а затем возможные позитивные и негативные последствия принятия решений. Балансовые листы позволяют систематизировать материал и получить комплексную оценку.

Усложнение переговорного процесса, желание повысить его эффективность привели к использованию персональных компьютеров в процессе подготовки и проведения переговоров. Они позволяют устанавливать связь с партнерами по переговорам, согласовывать повестку дня, время и место проведения переговоров, выбрать нормы и процедуры для при-

нятия решений, определять степень риска, проводить имитационное моделирование процесса переговоров.

Переговоры являются неотъемлемой частью деловых контактов. Американские специалисты считают переговоры «острием экономических отношений». Помимо хорошего знания предмета обсуждения необходимо владеть техникой ведения переговоров, получить определенную профессиональную подготовку.

Один российский инженер-нефтяник жаловался своему консультанту: «Мы получили право заключать сделки с западными фирмами, продавать нефть напрямую. Вроде бы все хорошо, но я очень неловко чувствую себя за столом переговоров. С чего начинать? Открывать ли свои «карты»? Как делать уступки и делать ли их? И, что самое ужасное — я нигде не могу об этом узнать. С юридическими и экономическими вопросами тоже сложно, но все же не так. Там есть хотя бы минимальная информация, да и эксперты помогают. По технологии ведения переговоров нет практически ничего».

Увы, в подобной ситуации оказались многие, кому приходилось садиться за стол переговоров.

В отличие от зарубежных коллег, которые в юности овладевают переговорным процессом (а рынок без переговоров немислим), для российских предпринимателей это совершенно новая область деятельности. Отсюда и соответствующее отношение к переговорам. В одних случаях — это просто растерянность, в других — наши предприниматели прибегают к методам, усвоенным при командно-административной системе. В результате переговоры «не идут», партнеры терпят убытки, а иногда безвозвратно теряют возможность наладить взаимовыгодные внешнеэкономические связи. Выход один — научиться искусству ведения переговоров.

В развитых странах большинство предпринимателей владеют техникой ведения переговоров, создана широкая сеть курсов обучения. Во многих городах США функционируют исследовательские, учебные и консультативные центры по технике ведения переговоров. Одним из пионеров изучения переговоров был профессор школы бизнеса

Гарвардского университета Х. Райфа. Его перу принадлежит классическая работа «Искусство и наука переговоров». По мнению современных специалистов, предмет ведения переговоров не оказывает существенного влияния на технологию их ведения.

В США и других странах выпускается множество книг и руководств по оптимизации процесса ведения переговоров. Можно выделить книгу Роджера Фишера и Уильяма Юри «Путь к согласию», выдержавшую несколько изданий. На русский язык переведена книга О. Эрнеста «Слово предоставляется Вам: практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров».

Для участников переговоров главное не иметь набор готовых рецептов, а понимать, для чего нужны переговоры, какие возможности они открывают, каковы основные принципы анализа ситуаций, возникающих во время переговоров.

В процессе ведения переговоров поведение участников может соответствовать трем различным подходам.

Первый подход отвечает идее противостояния сторон. Стол, за которым ведутся переговоры, уподобляется своеобразному полю битвы. Согласно данной логике участники переговоров рассматриваются в качестве солдат, призванных отстоять ранее утвержденные позиции. Основной девиз таких переговоров можно выразить словами «кто — кого» или «перетягивание каната».

Степень противостояния может меняться в широких пределах: от простого желания добиться торговых уступок до стремления добиться от партнера по переговорам максимума возможного. Такой подход связан со многими негативными моментами. Участники переговоров могут чувствовать себя ущемленными. Дальнейшее сотрудничество может оказаться под вопросом. «Выигрыш» на одних переговорах может повлечь за собой стремление партнера «взять реванш» на других.

Второй подход можно считать противоположностью первого. Стороны занимают дружеские позиции. Более слабая

сторона ожидает от партнера по переговорам «дружеского» к себе отношения и ведет себя заискивающе. На практике второй подход встречается редко.

Наконец, третий подход основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемого решения. Участники переговоров совместно анализируют ситуацию и заняты поиском таких решений, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Третий подход может быть назван партнерским. Сказанное вовсе не означает, что в поведении партнеров присутствуют элементы альтруизма. В философском плане партнерский подход основан на теории «разумного эгоизма», развитой французскими мыслителями XVIII века. Эта теория развивает идеи сознательного подчинения собственных интересов общему делу, с тем чтобы общий «выигрыш» позволил реализовать уже личные интересы.

В основу подхода, получившего название «совместный анализ проблемы», положены два принципа теории «разумного эгоизма»:

- > тщательный анализ интересов, в том числе собственных;
- > собственные интересы реализуются полнее, если партнер достигает своих интересов.

Такой подход продуктивен, но он предполагает более высокий уровень доверия между партнерами. Только «открыв карты», можно реально анализировать ситуацию. Доверительность отношений должна предполагать сохранение коммерческих тайн.

На практике трудно встретить «чистые» варианты вышеописанных подходов. Скорее можно говорить об ориентации участников переговоров на один из подходов. И все же, развиваясь, усложняясь, индивидуализируясь, деловой мир движется по пути все большей ориентации на партнерские отношения.

Реальная практика не исключает встречи с партнером, использующим разного рода «грязные уловки». Эти приемы

необходимо знать и уметь их нейтрализовать. Одно из старых правил состояло в **максимальном завышении начального уровня**. В ходе переговоров один из партнеров стремился как можно дольше отстаивать эту крайнюю позицию. Часто этот прием предусматривал включение таких пунктов, от которых впоследствии можно было безболезненно отказаться, выдавая его за уступку и ожидая аналогичных шагов от партнера по переговорам.

Этот прием часто приводит к отрицательным последствиям. Подобное поведение вызывает недоверие, да и современные методы оценки потенциала сторон оставляют мало возможностей для его использования.

Другой прием, близкий к описанному, — **«расстановка ложных акцентов в собственной позиции»** и, как один из вариантов этого приема — внесение явно неприемлемых для партнера предложений. Этот тактический прием заключается в том, что демонстрируется, например, крайняя заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным для данного участника переговоров. Мотивы такого поведения могут быть различными. Иногда это делается непосредственно для торга: вопрос в дальнейшем снимается, чтобы получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.

Прием **вымогательства** также близок к только что описанным приемам завышения первоначальных требований и расстановке ложных акцентов. Различия скорее в том, когда эти приемы используются. Если применение первых двух наиболее характерно для начала переговоров, то вымогательство обычно используется в конце, когда стороны подошли к подписанию договоренностей. Иногда этот прием называется выдвиганием требований в последнюю минуту, поскольку нацелен именно на завершающий этап переговоров. Одна из сторон в конце переговоров, когда практически становится очевидным успешное их завершение, вдруг выдвигает новые требования. При этом она исходит из того, что

ее партнер, будучи крайне заинтересованным в подписании достигнутых договоренностей, пойдет на уступки. Последствия такого поведения достаточно очевидны. Конечно, в этом случае можно получить некие уступки от партнера. Но какими будут после завершения переговоров отношения между их участниками — представить нетрудно. Более того, репутация в современном деловом мире значит порой значительно больше, чем получение конкретных прибылей и преимуществ.

В более широком контексте прием вымогательства по своей природе близок к другому приему — **постановке партнера в безвыходную ситуацию**. Довольно образно этот прием описан американским исследователем Т. Шеллингом.

Два грузовика мчатся навстречу друг другу по узкой дороге. Приблизившись, один водитель на глазах у другого выбрасывает свой руль в окно. У второго водителя два возможных варианта поведения: либо съехать на обочину, уступив первому дорогу, либо врезаться в него. Разумеется, первый водитель может и добиться уступки, но он, с одной стороны, рискует причинить себе значительный ущерб в случае столкновения, с другой — вызывает отрицательную оценку своего поведения с этической точки зрения.

На переговорах поставить партнера в безвыходную ситуацию — это, прежде всего, риск сорвать их. Соглашение же, полученное таким путем, вряд ли будет прочным. В лучшем случае можно добиться каких-то временных уступок, но не обойдутся ли они потом втридорога?

Довольно часто в рамках концепции торга, кроме вымогательства и постановки партнера в безвыходную ситуацию, используются другие приемы, связанные с оказанием на него давления. Один из них — **ультимативность требований**: либо вы соглашаетесь на наше предложение, либо мы уходим с переговоров. Понятно, что разговор с помощью ультиматума — это уже не переговоры, а попытка решить проблему в одностороннем порядке. Другой тактический прием — **угроза**. В принципе различие между этими двумя приемами

состоит в том, что если первый относится к предложениям, то угрозы могут быть выдвинуты по любому поводу.

Выдвижение требований по возрастающей. Видя, что партнер соглашается с вносимыми предложениями, выдвигают все новые и новые. Эта тактика, например, была использована премьер-министром Мальты на переговорах с Великобританией по поводу размещения на территории Мальты воздушных и морских баз.

Каждый раз, когда Великобритания считала, что соглашение уже достигнуто, ей говорилось: «Да, конечно, согласны, но есть еще небольшая проблема». В итоге эти небольшие проблемы обернулись для нее 10 миллионами фунтов стерлингов или гарантированием работы для всех докеров и рабочих баз на протяжении всего действия этого договора.

Еще один прием — «салями». Он состоит в том, что информация о собственных интересах, оценках и т. д. дается очень маленькими порциями по принципу нарезания колбасы салями — отсюда и название. Смысл приема в том, чтобы, прежде всего, заставить партнера первым «раскрыть свои карты», а там уже в зависимости от этого соответствующим образом действовать. Применение этого приема оборачивается искусственным затягиванием переговоров, прежде всего в ущерб делу.

Дача заведомо ложной информации, или блеф. В целом этот прием исчезает из арсенала средств участников переговоров, поскольку в современных условиях его использование может стать довольно легко и быстро очевидным, что ведет к потере репутации данного участника переговоров.

Назовем еще два приема. Один из них — **отказ от собственных предложений**, когда партнер готов пойти на их принятие. Цели здесь могут быть различными: и затягивание переговоров, и попытка «выторговать» побольше, и нежелание вообще чего-либо решать с помощью переговоров. Другой тактический прием — **двойное толкование**. Он предполагает следующее. Стороны в результате переговоров выработали некий документ. При этом одна из сторон «заложила» в фор-

мулировки двойной смысл, который не был замечен ее партнером, с тем чтобы впоследствии трактовать соглашение в своих интересах, якобы не нарушая его. Понятно, что подобное поведение может нести в себе весьма большую опасность.

При ориентации на дружеский подход (что все же бывает редко) характерно принятие практически любых предложений партнера, значительные уступки, при которых ничего не требуется взамен, «прямое открытие позиций».

При реализации сторонами партнерских отношений центральным звеном становится совместный анализ проблемы, совместное творчество. Чем полнее и глубже будет проанализирована проблема, тем больше шансов найти разрешение имеющих место противоречий. Поэтому любые действия, направленные на изучение проблемы, играют положительную роль. Информация о положении дел должна быть доступна участникам переговоров. При ориентации на совместный с партнером анализ проблемы надо высказать свою точку зрения, выслушать мнение партнера, сопоставить их.

В большинстве случаев начинать целесообразно с анализа общих интересов и моментов, а через них выходить на определение возможной общей зоны решения. Даже если стороны, вступившие в переговоры, находятся в состоянии конфликта, необходимо постараться избежать подчеркивания различия на начальном этапе ведения переговоров. Указание на различия с первых минут переговоров может усиливать разногласия, ухудшать общую атмосферу переговоров.

Одной из продуктивных тактик ведения переговоров мо-

жет быть постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов. Эта тактика предлагает сначала обсудить наиболее легкие вопросы. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников переговоров, демонстрирует возможность достижения договоренностей. Использование приема «постепенного повышения сложно-

сти» может быть весьма продуктивным. Решение сначала более легких вопросов создает благоприятную психологическую атмосферу на переговорах, показывает, что проблемы, в принципе, решаемы.

К изложенному приему примыкают действия, направленные на «поиск общей зоны решения», то есть стороны сначала приходят к согласию относительно содержания совместного документа, иными словами, определяется зона возможных решений или, по определению американских исследователей У. Зартмана и М. Бормана, «общая формула решений». Итак, достигнув договоренности по принципиальным вопросам, стороны отрабатывают детали соглашения. Такое «двуступенчатое» ведение переговоров позволяет значительно экономить время.

Заслуживают одобрения разработка и внесение таких предложений, которые способствовали бы реализации обоюдных интересов, то есть предложений, на которые партнер мог бы ответить утвердительно. Иногда партнер по переговорам согласен с существом предложений, но находит сами формулировки неприемлемыми.

Конечно, совместный анализ разногласий не предполагает обмена одними комплиментами. Возможны и необходимы возражения. Однако их смысл принципиально отличен от разногласий в условиях торга. Там возражения — один из инструментов манипулирования поведением партнера, здесь — инструмент анализа проблемы. Важна форма изложения возражений. Они должны быть хорошо аргументированы и ориентированы не на защиту собственной позиции, а на поиск согласования интересов.

В ходе переговоров бывает полезно «разделить проблему на отдельные составляющие», а не пытаться сразу решить проблему. Разложив проблему, участники переговоров смотрят, возможно ли достижение договоренности по каждому элементу. Если нет, то, может быть, целесообразно вынести некоторые из них «за скобки», иными словами — не рассматривать. Конечно, в этих условиях не будет достигнуто все-

объемлющего соглашения. Однако в целом ряде случаев наличие такого частичного соглашения будет значительным шагом вперед по сравнению с отсутствием какой бы ни было договоренности.

Иногда действия партнера нельзя отнести к тому или иному подходу. Похожие внешне, они могут иметь совершенно различный смысл. В качестве примера может быть приведен хорошо известный прием «**пакетирования**», когда несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде «пакета», то есть обсуждению подлежат не отдельные предложения или вопросы, а их комплекс.

В процессе переговоров используются два вида «пакета», но один из них отражает концепцию торга, другой — совместный с партнером анализ проблемы.

Использование «пакета» в рамках торга предполагает увязывание привлекательных и малопривлекательных предложений в один «пакет». Автор «пакета» исходит из крайней заинтересованности партнера в нескольких предложениях из этого «пакета» и надеется на одобрение всего пакета. Тем самым автор «пакета» открывает свою позицию. После дискуссии стороны приходят к какому-либо решению.

Иногда «пакет» возникает в результате дискуссии или предлагается в начале переговоров, если стороны хорошо знают позиции друг друга. «Пакет», обсуждаемый с партнером, предполагает размен уступок и увязку его в «пакете».

Другой прием характерен для многосторонних переговоров и предполагает разработку «**блоковой тактики**», заключающейся в согласовании действия с партнерами, выступающими единым блоком. При большом числе сторон, участвующих в переговорах, сначала предлагается найти решения для части из них и тем самым облегчить поиск конечного решения. В других случаях этот прием используется в прямо противоположных целях, а именно: не дать провести решение путем, например, выдвижения альтернативного предложения от блока.

Приведенные примеры показывают, что внешне одинаковые действия для участников переговоров могут иметь совершенно различный смысл. Если партнер прибегает к подобным действиям, то необходимо прежде всего понять, какие цели он при этом преследует.

Как быть, если партнер использует различного рода «грязные уловки», недозволенные приемы? Это один из основных и, пожалуй, наиболее сложных вопросов, с которыми сталкиваются участники переговоров. Одно из основных правил при ведении переговоров с партнером, применяющим подобного рода приемы, — не отвечать взаимностью. Второе, что имеет смысл сделать, — это проанализировать причины, по которым партнер ведет себя «недостаточно честно». В зависимости от результатов анализа следует в дальнейшем строить и свою линию поведения. Возможно, в данной ситуации целесообразно обратиться к иной альтернативе и решать проблему либо на односторонней основе, либо совместно с другим партнером. При этом не стоит резко прерывать переговоры. Поведение, ориентированное на «хлопанье дверьми», — не лучший выход из данной ситуации. Оно осложняет в дальнейшем продолжение диалога.

Наиболее разумное поведение в условиях конфронтационного подхода — попытаться изменить игру, показав, что в интересах обеих сторон отказаться от концепции торга и направить совместные усилия на поиск решения проблем. Делать это необходимо без излишних демонстраций, рационально и аргументированно.

Конструктивные идеи, направленные на разрешение противоречий, позитивно влияют на ход переговоров. Проявление доброй воли вызывает понимание со стороны партнера. Если этого все же не произошло, не стоит спешить с угрозами и «ответными мерами».

В процессе переговоров необходимо внимательно слушать партнера. Если что-либо осталось непонятным, лучше переспросить, задав прямой вопрос.

Например: «Что вы имеете в виду под..?» либо, переформулировав его высказывание, уточнить: «Правильно ли я вас понял?»

Не надо упускать из виду и детали. Если они специально не были обсуждены, то это не значит, что их можно трактовать по своему усмотрению. Возможные двойственные формулировки лучше снять заранее, а не возвращаться к ним вновь при выполнении взятых обязательств. Уточнение позиций нельзя превращать в самоцель. В противном случае переговоры теряют свой темп, происходит «топтание на месте», что в итоге ведет к атмосфере взаимного раздражения и неверия в успех переговоров.

Ведение переговоров предполагает активность обеих сторон. Пассивность обычно говорит о плохой проработке позиции, ее слабости либо нежелании вести переговоры. Но не надо впадать и в другую крайность — заставлять партнера обсуждать только собственную позицию, собственные идеи.

Переговоры — это прежде всего диалог равноправных участников.

Переговоры — это начало деловых отношений сторон. Межличностные симпатии и антипатии могут влиять на их исход.

Так, хорошая шутка помогает разрядить напряженную атмосферу, снять напряжение.

Если переговоры длятся довольно долго, а решение никак не находится, полезным может оказаться объявление перерыва. Он позволяет провести консультации делегаций. Другой выход из намечающегося тупика состоит в переносе вопроса на более позднее время, когда остальные проблемы будут решены.

Во время обсуждений и аргументации позиций не надо убеждать партнера в ошибочности его точки зрения. Такое поведение может вызвать раздражение.

Бывший президент Французской Республики Валери Жискар д'Эстен так отзывался о встречах с адвокатами: «Тем, кого я принимал, хватало ума не пытаться переубедить меня. Они давали мне

понять, что разделяют мои сомнения и лишь хотели обратить мое внимание на те моменты, которые, по их мнению, я мог упустить из виду».

Согласие партнера пойти на уступку не следует рассматривать как проявление слабости. Напротив, желательно показать, что подобные действия со стороны партнера позволяют избежать затруднений и в этом смысле усиливают позиции обеих сторон.

Особо стоит остановиться на вопросе ведения переговоров с более сильным партнером, то есть с партнером, позиция которого объективно сильнее. Часто предстоящая встреча с более сильным партнером вызывает тревогу и чувство неуверенности. Стоит ли вообще вступать с ним в переговоры, и если да, то какие здесь могут быть использованы принципы и методы?

Заметим сразу, что говорить об объективно более слабой позиции можно лишь весьма условно. Ни мощь государства, ни финансовая обеспеченность той или иной фирмы не могут прямо проецироваться на силу переговорной позиции. История знает немало случаев, когда «побеждала», если этот термин вообще уместен при оценке итогов переговоров, более слабая сторона. И не только потому, что она оказывалась искуснее. Сам факт вступления в переговоры более сильного партнера уже свидетельствует о том, что он по каким-либо причинам заинтересован в них. Итак, строго говоря, партнеры всегда равны за столом переговоров и точнее было бы сформулировать вопрос так: как быть в случае, если партнер демонстрирует свою силу, пытаясь тем самым «выторговать» для себя как можно больше?

Подробно этот вопрос рассматривается американскими авторами Джеффри Рубиным и Джесвальдом Салакюзом. Приведем некоторые их рекомендации.

Возможна апелляция к принципу. Под принципом в данном случае понимаются нормы международного права, принцип справедливости или равенства, а также наличие прецедента в истории отношений между этими партнерами

или другими. Главная проблема, которая здесь возникает, — какой принцип взять за основу. Обычно стороны исходят из разных принципов в зависимости от того, какой им более выгоден. Желательно заранее, готовясь к переговорам, продумать, что может быть выдвинуто в качестве принципа, а также, из каких принципов будет исходить партнер. Соответственно этому подготовить и аргументацию.

Другой метод ведения переговоров с более сильным партнером состоит в апелляции к длительным «историческим отношениям» с данной стороной. Более слабая сторона подчеркивает продолжительность хороших отношений с партнером и просит учесть это. Так, развивающиеся страны при ведении переговоров со своей бывшей метрополией нередко стремятся подчеркнуть наличие общего языка, элементов культуры, старых традиционных связей.

Как бы продолжением предыдущего метода может стать обращение к будущему отношений с партнером. «Менее сильный может указать на вероятность развития отношений на длительный период в будущем и использовать такую перспективу в качестве основы для призыва к заключению более разумного соглашения на нынешнем этапе».

Следующий метод основан на увязке различных вопросов в один «пакет». Будучи более слабым по одному вопросу, участник переговоров может оказаться сильнее по другому. Увязка этих вопросов на переговорах позволяет «сбалансировать» силу сторон.

Для усиления своих позиций более слабые участники переговоров могут объединиться и образовать коалицию. Естественно, создание коалиций или каких-либо иных форм совместного выступления в качестве оппонента более сильному партнеру возможно лишь в случае многосторонних отношений.

Дополнительный материал по технологии и психологии делового общения приведен в Инструкции участнику переговоров.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Каковы могут быть последствия неэффективно проведенных переговоров?
2. Сформулируйте принципы ведения переговоров, соответствующие трем различным подходам.
3. Назовите наиболее «слабое звено» переговоров.

Глава 4

ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

Заблуждаться - это человеческое,
прощать — божественное,
а конфликтовать — дьявольское

Конфликт — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или нескольких людей. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели или средства их достижения, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т. д.

Чтобы конфликт начал разрастаться, необходим инцидент (повод), когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны:

Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент.

Чаще всего конфликт возникает как бы из мелочи: неудачно сказанное слово, незначительный инцидент — и вот уже бушует конфликт, а из-за чего он возник, часто и вспомнить не могут. Все дело здесь в том, что инцидент приводит к конфликту только при наличии противоречий, ждущих своего разрешения. Инцидент может спровоцировать любое неосторожно сказанное слово, какое-то действие.

Оставлять конфликт без внимания — это все равно, что оставлять в пустом доме тлеющие угли: пожара, конечно, может не случиться, но уж если случится...

Всеобщая аналогия между конфликтом и пожаром весьма глубокая:

- > и тот и другой легче предотвратить, чем потушить;
- > в обоих случаях фактор времени может стать решающим, так как и конфликт, и пожар страшны своим разрастанием.

Эти же два признака роднят конфликт и болезнь.

Разрастание, «эскалация» конфликтов происходит обычно по такой схеме:

Межличностный конфликт — межгрупповой —
организационный конфликт — конфликт.

Это объясняется тем, что участник конфликта ищет поддержки у окружающих, «вербует» себе сторонников. Особенно стараются привлечь на свою сторону руководителя.

Исходный конфликт обрастает новыми, отражающими интересы новых участников и противоречия между ними.

Все это убеждает в том, что, получив информацию о конфликте, руководитель должен действовать, принимать меры, не дожидаясь разрастания конфликта. Тем более что бездействие, позиция невмешательства расцениваются в коллективе как равнодушие, а то и как малодушие.

По направленности конфликты делятся на «горизонтальные», «вертикальные» и «смешанные».

К «горизонтальным» относятся такие конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг у друга.

К «вертикальным» конфликтам относятся те из них, которые затрагивают лица, находящиеся в подчинении один у другого.

В «смешанных» конфликтах представлены и «горизонтальные», и «вертикальные» составляющие.

Конфликты, имеющие «вертикальную» составляющую, то есть «вертикальные» и «смешанные» конфликты, составляют в среднем 70—80 %. Они наиболее деструктивны по своим последствиям для руководителя, так как в таком конфликте он обычно «связан по рукам и ногам». Каждое его действие рассматривается всеми сотрудниками (не говоря

уже об участниках конфликта) через призму этого конфликта. И даже в случае полной объективности руководителя в любом его шаге будут видеть происки по отношению к его оппонентам. А поскольку информированности или подготовки подчиненным часто не хватает, чтобы квалифицированно оценить действия руководства, то недопонимание с лихвой компенсируется обычно домыслами, преимущественно агрессивного характера. В результате конфликт усугубляется. Ясно, что работать руководителю в таких условиях, когда его распоряжение может привести к разжиганию конфликта, чрезвычайно трудно. Уже из этого предварительного рассмотрения видны некоторые установки для руководителя: 1) наибольшую осторожность следует проявлять по отношению к «вертикальным конфликтам», 2) не давать себя вовлекать в те конфликты, в которых он не заинтересован.

По значению для организации конфликты делятся на конструктивные (созидательные) и деструктивные (разрушительные, неконструктивные).

Конструктивным конфликт бывает тогда, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы — в соответствии с одним из законов диалектики, утверждающим, что борьба противоположностей приводит к развитию.

Неконструктивный конфликт возникает в двух случаях: когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны; когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его.

По характеру причин конфликты можно разделить на объективные и субъективные. Первые порождены объективными причинами, вторые — субъективными.

Конфликты различаются и по сфере их разрешения — деловой и личностно-эмоциональный. Полное разрешение конфликта заключается в устранении объективных причин, породивших конфликт, и в восстановлении нормальных личных отношений.

Причины конфликтов

Известно, что в школах верховой езды не хвалят наездника, удержавшегося на вздыбленной лошади, так как знающему человеку понятно, что под опытным наездником лошадь не встанет на дыбы.

Так же и в случае руководства людьми: наибольшей похвалы достоин тот руководитель, который предупреждает конфликты или, по крайней мере, умеет их нейтрализовать. Значит, чтобы управлять конфликтами, нужно их предвидеть, а чтобы их предвидеть, необходимо знать причины, приводящие к конфликтным ситуациям.

1. Микросредовые факторы. Из анализа литературы и собственного опыта очевидно, что причинами конструктивных конфликтов обычно являются микросредовые факторы. Перечислим факторы, которые наиболее часто приводят к конфликтам:

- > неблагоприятные условия труда;
- > несовершенная система оплаты труда;
- > недостатки в организации труда;
- > неритмичность работы (простои, «штурмовщина»);
- > сверхурочные работы;
- > упущения в технологии (особенно те, от которых страдает заработок работника, причем не по его вине);
- > необеспеченность заданий ресурсами;
- > несоответствие прав и обязанностей;
- > отсутствие четкости в распределении обязанностей, в частности неэффективные, слишком расплывчатые или устаревшие должностные инструкции (то есть заб-

вание такого постулата управления: «Управлять лучше с помощью принципов, а не приказов!»);

- > низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- > конфликтогенные (то есть способствующие возникновению конфликтов) организационные структуры.

Положительное разрешение конфликта — это прежде всего устранение причин к нему приведших. А поскольку причины эти объективные, страдающие несовершенством организации производства и управления, то устранение их означает усовершенствование производства.

И деловое решение конструктивных конфликтов — один из путей развития организации. Поэтому в творческих, продуктивно работающих коллективах ценятся сотрудники, прямо указывающие на недостатки.

Противоположный тип работника — это самодостаточный человек — работник, всецело поглощенный служебными обязанностями и не заботящийся о конечном результате.

Нормальный порядок предполагает, что мы организуем людей и устанавливаем правила с расчетом на выполнение некой задачи; наша деятельность представляет собой средство для достижения определенной цели внутри бюрократии, однако тенденции состоят в том, что для бюрократии персонал и правила становятся самоцелью.

В плодотворно действующей организации работника ценят за результаты его труда — за количество произведенных им деталей, выполненных заказов или оказанных клиентам услуг. В бюрократии ценность работника склонны определять по его служебному поведению — по тому, как он блюдет правила, насколько следует ритуалам, поддерживает статус-кво и оберегает устои иерархии.

Например: «Мария Николаевна воду не мутит», «Александр Петрович всегда покладист и контактен».

2. Причины деструктивных конфликтов. Деструктивные конфликты порождаются чаще всего субъективными при-

чинами. К таким субъективным причинам относятся неправильные действия руководителя и подчиненных, а также психологическая несовместимость некоторых людей. Руководитель винит чаще в неправомерных действиях подчиненных, чем признает свои действия ошибочными (так уж устроено большинство людей, что прежде всего ошибки видят у других).

Кроме того, руководитель является той инстанцией, которая и должна нейтрализовать ошибки подчиненных. Поэтому остановлюсь именно на ошибочных действиях руководителей, приводящих к деструктивным конфликтам.

Ошибочные действия руководителей можно сгруппировать в три направления:

- > нарушения служебной этики;
- > нарушение трудового законодательства;
- > несправедливая оценка руководителем результатов труда подчиненных.

Нарушения служебной этики. Сюда можно отнести:

- > всевозможные проявления грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным;
- > обман подчиненных (явный и неявный), невыполнение обещаний;
- > нетерпимость к мнениям, отличным от своего собственного, зажим критики.

Стендалю принадлежат слова, важность которых для взаимоотношений людей и для управления производством трудно переоценить: «Опереться можно только на то, что сопротивляется». Каждый специалист ценен, кроме всего прочего и своим профессиональным мнением. В развитие этой мысли в менеджменте сформулирован такой принцип:

«Если двое со всеми согласны, то один из них — лишний!»;

- > ущемление прав подчиненных;
- > злоупотребление положением начальника (например, использование зависимости подчиненного для навязывания ему поручений внеслужебного характера);

- > поручения исполнителю «через голову» непосредственного руководителя (вообще работа с исполнителем без ведома непосредственного руководителя);
- > утаивание информации (в том числе неосознанное), ставящее подчиненного в положение неопределенности (особенно в условиях сокращения штатов и реорганизаций);
- > критика, принижающая достоинства человека.

Нарушения трудового законодательства. Речь идет о нарушениях как духа, так и буквы законодательства о труде. К сожалению, имеют место и те, и другие: попытки действовать самостоятельно, не считаясь с законами, и нарушение формальных процедур. Нарушений второго ряда гораздо больше. Происходят они из-за правовой безграмотности руководителей. Значительная часть таких случаев связана с увольнением работников по инициативе администрации. По статистике судьи более чем в половине случаев обжалования уволенными работниками решения об увольнении восстанавливают их на работе. Именно здесь руководителям надо быть особенно внимательными.

Несправедливая оценка руководителем подчиненных. Проявления несправедливой оценки руководителем подчиненных довольно разнообразны.

Приведу некоторые из наиболее часто встречающихся:

- > ошибки в применении поощрений и наказаний. Они наиболее вероятны, когда отсутствует продуманная система поощрений и наказаний;
- > недостатки в распределении работ между исполнителями;
- > установление оклада, нарушающего баланс «вклад — оклад»;
- > приглашение работника со «стороны», когда кандидаты на эту должность есть в самом коллективе. Такое приглашение уменьшает у своих работников уверен-

- ность в шансах на продвижение, поэтому оно должно иметь веские основания;
- > руководитель болезненно относится к авторитету подчиненного. Он не только не хочет отметить хорошего работника, но и старается навредить ему, снизить его авторитет;
 - > огульная критика группы подчиненных. Такая критика неконкретна, то есть каждый может посчитать, что уж к нему-то не относится. Следовательно, критика воспринимается как несправедливая. В то же время она противопоставляет руководителя подчиненным и сплачивает группу обвиняемых против обвинителя;
 - > нечеткая формулировка руководителем поручаемых заданий. В итоге она может привести к несправедливой оценке работы подчиненного, так как независимо от старания отрицательная оценка predetermined, а в результате — взаимное раздражение. Именно из-за нечеткости заданий получили широкое распространение утверждения подчиненных о руководителях, которые «не знают, чего хотят», и встречные претензии руководителей по поводу «бестолковости» подчиненных;
 - > недооценка руководителем разъяснительной работы. Недостаток разъяснений, неинформированность нередко приводят к тому, что совершенно объективная оценка руководителем подчиненного воспринимается последним как несправедливая, субъективная.

3. Стратегии поведения. Когда мы находимся в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы мы выбираем определенный стиль поведения, учитывая при этом свой собственный стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта. Разобраться во всем этом помогает классификация К. У. Томаса и Р. Х. Килменна, которые выделили пять типовых стратегий поведения в конфликтных ситуациях. Кратко охарактеризуем их:

1. Приспособление (изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий, поступаясь иногда своими интересами).
2. Компромисс (урегулирование разногласий через взаимные уступки).
3. Сотрудничество (совместная выработка решений, удовлетворяющих интересы всех сторон: пусть длительная и состоящая из нескольких этапов, но идущая на пользу дела).
4. Игнорирование (уклонение от конфликта, стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее).
5. Соперничество, конкуренция (открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции).

Наш стиль поведения в конфликте определяется той мерой, в которой мы хотим удовлетворить собственные интересы (действуя активно или пассивно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально).

В своей работе необходимо использовать все стратегии поведения в конфликте, но учитывать их целесообразность в зависимости от ситуации.

1. Приспособление:

- > наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешения конфликта;
- > предмет разногласия более существенен для оппонента, чем для вас;
- > открывается возможность более сложных проблемных ситуаций по сравнению с той, которая рассматривается сейчас, а пока необходимо упрочить взаимное доверие;
- > существует возможность позволить подчиненным действовать по собственному усмотрению, с тем чтобы они приобрели умения и навыки, извлекая уроки из собственных ошибок;
- > необходимо признать собственную неправоту;
- > отстаивание своей точки зрения требует много времени и значительных интеллектуальных усилий;

- > вас не особенно волнует случившееся;
- > вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;
- > вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- > вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас.

2. Компромисс:

- > у сторон одинаково убедительны аргументы;
- > необходимо время для урегулирования сложных проблем;
- > необходимо принять срочное решение при дефиците времени;
- > сотрудничество и директивное утверждение своей точки зрения не приводят к успеху;
- > обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- > вас может устроить временное решение;
- > удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение, и вы можете изменить поставленную вначале цель;
- > компромисс позволит вам сохранить взаимные отношения, и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять.

3. Сотрудничество:

- > необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме слишком важен и не допускает компромиссных вариантов;
- > основной целью обсуждения является приобретение совместного опыта работы, получение широкой информации;
- > необходимы интеграция точек зрения и сближение мнений сотрудников;
- > представляется важным усиление личностной вовлеченности в деятельность и групповой сплоченности;

- > у вас тесные длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- > у вас есть время поработать над возникшей проблемой, это хороший подход к разрешению конфликтов на основе перспективных планов;
- > вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения.

4. Игнорирование:

- > источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с более важными задачами;
- > необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и создать условия для трезвой оценки ситуации;
- > изучение ситуации и поиск дополнительной информации о природе конфликта представляются более предпочтительными, чем немедленное принятие какого-либо решения;
- > предмет спора не имеет отношения к делу, уводит в сторону и при этом является симптомом других, более серьезных проблем;
- > подчиненные могут сами успешно урегулировать конфликт;
- > напряженность слишком велика, и вы ощущаете необходимость ослабления накала;
- > вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;
- > у вас мало власти для решения проблемы или для ее решения желательным для вас способом;
- > пытаться немедленно решить проблему опасно, поскольку открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

5. Соперничество:

- > требуются быстрые и решительные меры в случае непредвиденных и опасных ситуаций;
- > решаются глобальные проблемы, связанные с эффективностью деятельности (при уверенности руководителя в своей правоте);

- > идет взаимодействие с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль;
- > исход очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- > вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение — наилучшее;
- > вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять.

4. **Этапы разрешения конфликтных ситуаций.** Если структурировать все изученные материалы, то можно прийти к такому выводу, что, хотя в каждом отдельном случае причина конфликта совершенно конкретна, все конфликты имеют сходную основу: фактическое положение дел находится в противоречии с ожиданиями людей. Если это так, то можно наметить два стратегических пути разрешения конфликта:

1. Либо перестроить реальность под ожидания оппонентов.
2. Либо попытаться изменить отношение оппонентов к существующему положению дел.

Ну, а практически чаще всего надо действовать по обоим направлениям.

1. Создайте атмосферу сотрудничества. С момента первой встречи конфликтующих сторон и затем в начале каждой последующей встречи стоит провести несколько минут в неофициальной обстановке, беседе, растапливающей лед отчужденности. Неплохо организовать чай, совместную трапезу или другое мероприятие.

2. Стремитесь к ясности общения. Подготовьте к переговорам необходимую информацию. С самого начала договоритесь о терминологии, чтобы исключить разное понимание одних и тех же слов.

3. Признайте наличие конфликта. Как ни странно, это бывает труднее всего. В человеческой натуре, к сожалению, есть такая черта: терпеть нетерпимое и не признавать очевидное. Вместо «страусиной» политики заявите открыто и

честно о существовании конфликта. Это сразу очистит атмосферу от кривотолков и откроет путь процессу переговоров. Вспомним, что конфликты неизбежны, главное — как с ними справиться.

4. Договоритесь о процедуре. Если конфликт признан и очевидно, что он не решается «на ходу», то вместо того, чтобы продолжать бесплодные споры, договоритесь, где, когда и как вы начнете совместную работу по его преодолению. Лучше всего заранее оговорить, кто будет принимать участие в обсуждении. Насчет места: поскольку «дома и стены помогают», хорошо собраться либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.

5. Очертите конфликт. Главная задача здесь заключается в том, чтобы определить конфликт в терминах той обоюдной проблемы, которая подлежит урегулированию. Уже на этой стадии надо подходить к ней как «к нашей» проблеме — это сразу определит решимость сотрудничать и дух сотрудничества. Обе стороны должны высказаться о ситуации: в чем они видят конфликт, какие чувства это у них вызывает и в особенности — как каждая сторона оценивает свой «вклад» в конфликтную ситуацию. Не менее важно выяснить также и то, что каждая из сторон не видит и не признает. Насколько это возможно, постарайтесь снять «скрытые интересы», личные амбиции и обиды, которые могут затмить реальную суть конфликта и усложнить его решение. С этой целью сосредоточьтесь на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стремясь не переходить на личности. Вряд ли стоит обсуждать побуждения людей или обнаруживать в поведении личные мотивы.

6. Исследуйте возможные варианты решения. Широко известна техника «мозговой атаки», когда члены всей группы беспрепятственно и спонтанно высказывают любые, даже на первый взгляд нелепые предложения. Все идеи регистрируются безоценочно и безотносительно к тому, кто их автор. Ни одна из идей не критикуется. Цель — выработать как можно больше решений (вариантов решения задачи).

«Дикая» идея может после обсуждения оказаться плодотворной, а может, наоборот, оказаться настолько дикой, что объединит все стороны в ее отрицании, то есть в конечном результате окажется тоже полезной, поскольку поможет взаимопониманию и сближению позиций. При необходимости разделите проблему на части.

7. Добейтесь соглашения. Здесь нужно обсудить и дать оценку высказанным предложениям, а затем выбрать наиболее приемлемое. Естественно, оно должно учитывать требования обеих сторон, то есть быть соглашением. Иногда бывает достаточно одной встречи и самого факта переговоров «чувства встречи», чтобы уладить разногласия. В других случаях, когда предмет более важен и сложен, может потребоваться несколько этапов переговоров.

Специалисты в области ведения переговоров советуют после урегулирования разногласий составить какой-либо документ, скрепляющий согласие сторон. Он может называться резолюцией, протоколом, соглашением, но цель одна — документально зафиксировать обязательства сторон.

8. Установите крайний срок разрешения. Если не поставить строго определенного срока, переговоры по конфликту могут тянуться очень долго, поглощая все наличное время. Когда же поставлен предел, стороны будут строить работу, исходя из него. Важно только, чтобы эти сроки были согласованы и приняты всеми сторонами.

9. Воплощайте план в жизнь. Иногда меры по осуществлению решения включают в заключительный документ переговоров. Весьма существенно, чтобы они ясно и четко оговаривали, что нужно сделать, когда, где и чьими силами. Желательно приступить к мерам по урегулированию конфликта как можно скорее после заключения соглашения. Отсрочки могут вызвать сомнения и подозрения сторон друг к другу.

10. Оцените принятое решение. При разработке самого удачного соглашения по урегулированию конфликта могут остаться обделенные или обиженные. На практике это про-

является в частных беседах, в кулуарах между переговорами, в намеках и жестах участников. Дайте им возможность высказаться открыто, а именно: спросите у каждого из них: «Насколько вас удовлетворяет ход переговоров или решение? Не чувствуете ли вы, что вам навязывают чье-то решение? Как вы думаете, были ли достигнуты обоюдные преимущества? Что вам понравилось в решении больше всего? А что меньше всего? Что, по-вашему, нужно было бы включить в решение дополнительно?»

5. Предупреждение конфликтов. Как руководитель я считаю, что основная работа должна быть направлена на «профилактику» конфликтов. К ним я отношу следующие направления деятельности по «профилактике» конфликтов:

1. Постоянная работа по улучшению условий труда, совершенствованию его оплаты, улучшению организации производства и бытовых условий работников. Учитывая сложность этих вопросов, большой срок, требующийся для достижения ощутимых результатов, следует найти возможность (ненавязчиво, скрытым образом) довести до сведения подчиненных предпринимаемые вами усилия.

2. Строгое следование не только духу, но и букве трудового законодательства.

3. Соблюдение служебной этики. Необходимо помнить следующее:

- > управление людьми начинается с управления собой;
- > не уважая подчиненного, не добьешься уважения и с его стороны, а отсутствие уважения — это уже предконфликтная ситуация;
- > ничто не ценится так дорого и не стоит так дешево, как вежливость;
- > изучение подчиненных, интерес к ним как к личностям обязательны для успешной работы с ними. Индивидуальный подход — вот путь к взаимопониманию;
- > недостаточное информирование сотрудников, утаивание информации создают напряженность во взаимоотношениях.

4. Учет ожиданий подчиненных. Подчиненные ожидают от руководителя: знания дела, умения наладить работу, перспектив, заработка, человеческого отношения к ним. Именно в таком порядке чаще всего называют желаемые качества руководителя работники-мужчины.

Работники-женщины называют те же качества, но на первое место ставят человеческое отношение к ним. Работница переживает, если в ней не видят женщину — такое уж свойство женской натуры. Женщины острее, чем мужчины, реагируют на поощрения и наказания.

С повышением образовательного и культурного уровня работников растет ожидание демократического стиля руководства.

6. Межличностные (психологические) конфликты. До сих пор рассматривались способы предупреждения и разрешения «производственных» конфликтов, относящихся к деловой сфере. Но, к сожалению, руководителю часто приходится иметь дело с деструктивными конфликтами, лежащими в личностно-эмоциональной сфере.

При их анализе применяются совсем другие категории, так как в этих конфликтах заранее не ставится цель, трудно выделить объект разногласий, не происходит столкновения интересов.

В них есть только оппоненты, и причина конфликта — в их психологической несовместимости. Иначе говоря, если в конструктивном конфликте конфликтная ситуация порождает инцидент, то в эмоциональном конфликте инцидент порождает объект и конфликтную ситуацию.

Что же делать руководителю, если он столкнулся с «конфликтной личностью»? Разумные аргументы на таких людей не действуют, поскольку конфликты — их способ существования. На призывы к согласию они могут ответить: «Не хочу, и все». Они начинают защищаться там, где на них никто не нападает. Им постоянно кажется, что окружение состоит из врагов, которые их используют и эксплуатируют. Пытаться так или иначе внести изменения в конфликтную ситуацию

также бесполезно, так как немедленно найдется новый объект раздора. Но ситуация не совсем безнадежная. Наверное, вы встречали коллективы, которые стонут от «скандальных», иначе говоря, конфликтных, личностей, и только по отношению к кому-то одному из этой группы «скандалист» ведет себя «по-человечески». Таких случаев очень много. Что, этот конфликтный человек перестал таким быть? Нет, просто кто-то из коллектива нашел к нему подход, нашел с ним контакт. Это волшебное слово «контакт» и обеспечивает вам выход из, казалось бы, тупикового эмоционального конфликта.

В заключение хотелось бы обратиться к мудрости великих мыслителей, рассматривающих конфликт как некий критерий норм поведения человека.

«Лучший способ выяснить, что верно, а что неверно, это не поучать других, а беседовать, обсуждать и спорить»

Дж. Неру.

«Недостаточно только иметь хороший разум, но главное — это хорошо применять его»

Р. Декарт.

«Всякого рода беспринципная деятельность приводит к банкротству»

И. В. Гете.

«Хочешь быть умным, научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда нечего больше сказать»

И. Лафатер.

«Берегись всего того, что не одобряется твоею совестью»

Л. И. Толстой.

«Ум теряет свое очарование, если он проникнут злостью»

Р. Шеридан.

«Кто настолько глух, что даже от друга не хочет услышать правды, тот безнадежен»

Цицерон.

«На протяжении моей жизни я извлекал больше пользы от моих друзей-критиков, чем от поклонников...»

М. Ганди.

«Мы должны благодарить тех, которые указывают нам наши недостатки»

Б. Паскаль.

«Критика только тогда плодотворна, когда она, осуждая указывает на то, чем должно быть то, что дурно»

Л. Н. Толстой.

«Первое условие для сближения — искренность»

И. М. Пришвин.

«Важно не то место, которое мы занимаем, а то направление, в котором мы движемся»

Л. Н. Толстой.

«Что человек делает, таков он и есть»

Г. Ф. Гегель.

«Ни один человек не хорош настолько, чтобы руководить другими без их согласия»

Л. Линкольн.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Согласны ли вы с мнением, что наличие конфликта в организации есть показатель слабости руководства этой организацией?
2. Определите свою типичную стратегию поведения в конфликте.
3. Вспомните и опишите конфликт, который способствовал бы конструктивному разрешению вашей проблемы.

Глава 5

ЭМОЦИИ И САМОРЕГУЛЯЦИЯ

Ни один человек не способен ясно мыслить, когда его руки сжаты в кулаки.

Современная культура активно вторгается в эмоциональный мир человека. При этом наблюдаются два на первый взгляд, противоположных, но по сути взаимосвязанных процесса — повышение эмоциональной возбудимости и распространение апатии. Эти процессы обнаруживаются в последнее время в связи с массовым проникновением компьютеров во все сферы жизни. Например, по данным японских психологов, пятьдесят из ста детей, увлекающихся компьютерными играми, страдают эмоциональными расстройствами. У одних это проявляется в повышенной агрессивности, а у других — в глубокой апатии, утрате способности эмоционально реагировать на реальные события.

Подобные явления, когда эмоциональные состояния человека начинают приближаться к полюсам, когда утрачивается контроль над эмоциями и умеренные их проявления все чаще сменяются крайностями, — свидетельство явного неблагополучия в эмоциональной сфере. В результате возрастает напряжение в человеческих взаимоотношениях. По данным социологов, три четверти семей подвержены постоянным конфликтам, возникающим по разным причинам, но проявляющимся, как правило, в одном — в неконтролируемых эмоциональных вспышках, о которых большинство участников впоследствии сожалеют.

Не всегда эмоциональные взрывы пагубны для взаимоотношений. Иногда, как мы отмечали, они приносят и не-

которую пользу, если не затягиваются надолго и не сопровождаются взаимными, а особенно публичными оскорблениями. Но никогда не пойдет на пользу взаимоотношениям эмоциональная холодность, которая в социально-ролевом и деловом общении неприятна как демонстрация равнодушного отношения к происходящему, а в интимно-личностном общении — просто недопустима, поскольку уничтожает саму возможность взаимопонимания между близкими людьми.

Поскольку эмоции возникают прежде всего как реакции на реальные события жизни, которые далеки от идеала разумного устройства мира, то и призыв к их согласованию с разумом редко находит благодатную почву. Современные психологи, опираясь на многолетний опыт научного изучения человеческих эмоций, как правило, признают необходимость их рациональной регуляции. Польский ученый Я. Рейковский подчеркивает: «Стремясь все более эффективно контролировать окружающий мир, человек не хочет мириться с тем, что в нем самом может существовать нечто такое, что сводит на нет прилагаемые усилия, мешает осуществлению его намерений. А когда верх берут эмоции, очень часто все происходит именно так». Как видим, по мнению Рейковского, эмоции не должны брать верх над разумом. Но посмотрим, как он оценивает эту ситуацию с точки зрения возможностей разума изменить положение дел: «Вплоть до настоящего времени люди были способны лишь констатировать расхождение между «голосом сердца и голосом разума», но не могли его ни понять, ни устранить». За этим авторитетным суждением — результаты многочисленных исследований, психологических наблюдений и экспериментов, которые обнаруживают противоречивый характер взаимоотношений «неразумных» эмоций и «неэмоционального» разума.

Приходится лишь согласиться с Я. Рейковским, что разумно управлять своими эмоциями мы еще не научились. Да и как управлять, когда эмоций много, а разум в лучшем

случае один. Не обладая присущей разуму логикой в решении проблемных ситуаций, эмоции берут другим — своеобразной житейской изворотливостью, которая позволяет проблемную ситуацию превратить в беспроблемную. Психологи установили, что эмоции дезорганизуют ту деятельность, в связи с которой они возникли. Например, страх, возникший с необходимостью преодолеть опасный участок пути, нарушает или даже парализует движение к цели, а бурная радость по поводу успеха в творческой деятельности снижает творческий потенциал. В этом проявляется неразумность эмоций. И вряд ли они уцелели бы в соперничестве с разумом, если бы не научились побеждать «хитростью». Нарушая исходную форму деятельности, эмоции существенно облегчают переход к новой, позволяющей без колебаний и сомнений решить проблему, которая оказалась «крепким орешком» для разума. Так, страх останавливает перед труднодостижимой целью, но придает сил и энергии для бегства от подстерегающих на пути к ней опасностей; гнев позволяет сметать преграды, которые не удастся разумно обойти; радость дает возможность удовлетвориться тем, что уже есть, удерживая от бесконечной гонки за всем, чего еще нет.

Эмоции — эволюционно более ранний механизм регуляции поведения, чем разум. Поэтому они выбирают и более простые пути решения жизненных ситуаций. Тому, кто последует их «совету», эмоции добавляют энергии, поскольку они напрямую связаны с физиологическими процессами в отличие от разума, которому подчиняются отнюдь не все системы организма. Под сильным воздействием эмоций в организме происходит такая мобилизация сил, которую разуму не вызвать ни приказами, ни просьбами, ни понуканиями.

Потребность разумно управлять своими эмоциями возникает у человека отнюдь не потому, что его не устраивает сам факт появления эмоциональных состояний. Нормальной деятельности и общению в равной мере препятствуют и

бурные, неуправляемые переживания, и безразличие, отсутствие эмоциональной вовлеченности. Неприятно общаться и с тем, кто «страшен во гневе» или «неистов в радости», и с тем, чей потухший взор свидетельствует о полном безразличии к происходящему. Интуитивно люди хорошо чувствуют «золотую середину», которая обеспечивает наиболее благоприятную атмосферу в различных ситуациях общения. Вся наша житейская мудрость направлена против эмоциональных крайностей. Если горе — «не надо слишком убиваться», если радость — «не очень-то радуйся, чтобы потом не плакать», если отвращение — «не будь чересчур привередливым», если апатия — «встряхнись!».

Подобными рекомендациями мы щедро делимся друг с другом, поскольку хорошо осознаем, что неуправляемые эмоции могут нанести ущерб и самому человеку, и его взаимоотношениям с окружающими. Увы, мудрые советы редко находят отклик. Люди гораздо чаще заражают друг друга вышедшими из-под контроля эмоциями, чем добиваются благотворного воздействия своих рекомендаций по разумному их управлению.

Трудно ожидать, что человек прислушается к чужому голосу разума, когда и свой собственный оказывается бессильным. Да и говорят эти голоса одно и то же: «Нужно держать себя в руках», «не следует поддаваться слабости» и т. п. Подавляя эмоции «в приказном порядке», мы чаще всего достигаем противоположного эффекта — возбуждение усиливается, а слабость становится непереносимой. Не справляясь с переживаниями, человек пытается подавить хотя бы внешние проявления эмоций. Однако внешнее благополучие при внутреннем разладе обходится слишком дорого: разбушевавшиеся страсти обрушиваются на собственный организм, нанося ему удары, от которых он долго не может оправиться. И если человек привыкает хранить спокойствие в присутствии других людей любой ценой, он рискует заболеть всерьез.

Американский психолог Р. Холт доказал, что невозможность выразить гнев приводит к последующему ухудшению самочувствия и состояния здоровья. Постоянное сдерживание проявлений гнева (в мимике, жестах, словах) может способствовать развитию таких заболеваний, как гипертония, язва желудка, мигрень и пр. Поэтому Холт предлагает выражать гнев, но делать это конструктивно, что, по его мнению, возможно, если человек, охваченный гневом, хочет «установить, восстановить или поддержать позитивные отношения с другими. Он действует и говорит таким образом, чтобы прямо и искренне выразить свои чувства, сохраняя достаточный контроль над их интенсивностью, которая не больше, чем нужна для убеждения других в истинности своих переживаний».

Но как сохранить контроль над интенсивностью чувства, если первое, что утрачивается в гневе, — это способность управлять своим состоянием? Потому мы и не даем волю своим эмоциям, что не уверены в возможности сохранить контроль над ними и направить их в конструктивное русло. Есть и другая причина излишней сдержанности — традиции, регулирующие эмоциональные проявления.

Например, в японской культуре даже о своих несчастьях принято сообщать с вежливой улыбкой, чтобы не вызывать неловкость у постороннего человека.

Традиционная сдержанность японцев в публичном выражении чувств в настоящее время воспринимается ими как возможный источник возрастающего эмоционального напряжения. Не случайно им принадлежит идея создания роботов, выполняющих функции «козла отпущения». В присутствии человека, бурно выражающего свой гнев, такой робот униженно кланяется и просит прощения, что предусмотрено заложеной в его электронный мозг специальной программой. Хотя цена этих роботов весьма высока, они пользуются большим спросом.

В европейской культуре не поощряются мужские слезы.

Настоящий мужчина не должен плакать. Скупая мужская слеза считается допустимой только в трагических обстоятельствах, когда окружающим понятно, что горе непереносимо. В других ситуациях плачущий мужчина воспринимается с осуждением или брезгливым сочувствием. А ведь плач, как установлено учеными, выполняет важную функцию, способствуя эмоциональной разрядке, помогая пережить горе, избавиться от печали. Подавляя естественные формы проявления этих эмоций, мужчины, по-видимому, в меньшей степени, чем женщины, оказываются защищенными от воздействия сильных стрессов. Не имея возможности публично продемонстрировать свои слезы, некоторые мужчины плачут украдкой.

По данным американского исследователя У. Фрея, 36 % мужчин пускают слезу над фильмами, телепередачами и книгами, тогда как женщин, плачущих по этому же поводу, оказалось всего 27 %. В этом же исследовании было установлено, что в целом женщины плачут в четыре раза чаще, чем мужчины.

Как видим, человеку слишком часто приходится подавлять эмоции и по индивидуальным соображениям, и следуя традициям. Пользуясь подобным механизмом управления эмоциями, он поступает разумно в той мере, в какой ему необходимо сохранять нормальные отношения с окружающими, и вместе с тем его действия неразумны, поскольку наносят ущерб здоровью и психологическому состоянию. Не относится ли вообще управление эмоциями к той категории сознательных действий, которые нельзя назвать разумными, и не разумнее ли предоставить эмоции самим себе, не вмешиваясь в их естественное течение?

Но как показывают исследования психологов, эмоциональная стихия противопоказана даже актерам, которые по роду своей деятельности должны на сцене погружаться в поток эмоций, чтобы полностью слиться со своими персонажами. Однако успех актерского творчества тем выше, чем эффективнее актер способен управлять динамикой эмоциональных состояний, чем лучше его сознание регулирует интенсивность переживаний.

Убеждаясь в том, что борьба с эмоциями приносит победителю больше терний, чем лавров, люди пытались найти такие способы воздействия на свой эмоциональный мир, которые позволяли бы проникать в глубинные механизмы переживаний и использовать эти механизмы более разумно, чем ими распорядилась природа. Такова система регуляции эмоций, основанная на гимнастике йогов.

Наблюдательные члены этой индийской секты заметили, что при неприятных эмоциях дыхание становится стесненным, поверхностным или прерывистым, возбужденный человек принимает позы с чрезмерно повышенным тонусом мускулатуры. Установив связь между позой, дыханием и переживаниями, йоги выработали ряд физических и дыхательных упражнений, овладение которыми позволяет избавляться от эмоциональной напряженности и в какой-то мере преодолевать неприятные переживания.

Однако философская концепция йогов такова, что целью постоянного упражнения является не разумный контроль над эмоциями, а избавление от них в стремлении достичь полной безмятежности духа. Отдельные элементы системы йогов использовались при создании современного метода психологической саморегуляции — аутогенной тренировки.

Существует много разновидностей этого метода, впервые предложенного немецким психотерапевтом И. Шульцем в 1932 году. Классическая методика Шульца включала ряд формул самовнушения, позволяющих после неоднократных занятий свободно вызывать ощущение теплоты и тяжести в различных частях тела, регулировать частоту дыхания и сердцебиения и вызывать общее расслабление. В настоящее время аутогенная тренировка широко используется для коррекции эмоциональных состояний при повышенном нервно-эмоциональном напряжении, для преодоления последствий стрессовых ситуаций, возникающих в экстремальных условиях профессиональной деятельности.

Аутогенная тренировка

Аутогенная тренировка — вещь не новая. Уже в самом начале нашего века проводились опыты, похожие на современную систему аутогенной тренировки. Тогда же сформировалось основное правило, действующее по сей день.

Тот, кто хочет заниматься аутогенной тренировкой, должен хотеть этого по-настоящему, отдавшись занятию **по доброй воле**, отбросив все предубеждения, раскрепостившись внутренне, удерживая себя от соблазна освоить этот метод как можно быстрее, находя в себе силы погружаться в него все глубже и глубже.

Сам метод довольно прост. В него входят определенные упражнения, воздействующие на человека в направлении от периферии к центру тела. При правильном выполнении упражнений их воздействие постепенно усиливается, вызывая расслабление сначала отдельных участков, а затем и всего тела.

В настоящее время существует множество **руководств** по аутогенной тренировке. Вот одно из них — наиболее простое и доступное:

«Упражнение выполняется в положении на спине. Ноги слегка раздвинуты, носки врозь. Руки свободно лежат вдоль тела. Медленно повторяйте про себя следующие формулы:

0. Я совершенно спокоен и расслаблен.

Цель: общее успокоение вегетативной нервной системы.

1. Моя правая рука (для левши — левая рука) — очень тяжелая.

Цель: мышечное расслабление.

• 1а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторитьч один раз).

2. По моей правой (левой) руке распространяется тепло.

Цель: снятие напряжения с кровеносных сосудов.

• 2а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить* один раз).

3. У меня спокойный и ровный пульс.

Цель: успокоение и ритмизация системы кровообращения.

ч 3а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз).

4. Я дышу спокойно и ровно.

Цель: гармонизация дыхания.

ч 4а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз).

5. По моему животу разливается тепло.

Цель: снятие напряжения с желудочно-кишечного тракта.

ч 5а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить один раз).

6. Мой лоб прохладен.

Цель: снятие напряжения с сосудов головного мозга.

• 6а. Я совершенно спокоен и расслаблен (повторить» один раз).

7. Выход из состояния аутогенной тренировки. Тренировка заканчивается вполне определенным образом.

ч 7а. Сжать кулаки.

- 7б. Несколько раз энергично согнуть и разогнуть в лок-» тях обе руки,

ч 7в. Открыть глаза.

Ни в коем случае нельзя забывать о правильном выходе из состояния аутогенной тренировки, поскольку активность системы кровообращения, сниженная в процессе расслабления, должна быть восстановлена до состояния бодрствования».

Мы рекомендуем **постепенное** вхождение в систему аутогенной тренировки, то есть не следует в первый же день выполнять все семь упражнений, а лучше прибавлять с каждым разом по одному.

Сторонники аутогенной тренировки считают, что у нее очень **широкая сфера применения**. «Если вы ощущаете вегетативные симптомы и хотите от них избавиться, если вы хотите преодолеть вредные привычки или справиться с аф-

фектами — советуем вам обратиться к аутогенной тренировке. Она поможет всем, кто желает обрести «толстую кожу», кто хочет стать спокойным и невозмутимым». Вполне естественно, что занятия аутогенной тренировкой рекомендуют при психических расстройствах, для снижения агрессивности, при борьбе с пристрастием к наркотикам и алкоголю, при сексуальных расстройствах, для преодоления страхов и вредных привычек.

Разумеется, что при тяжелых расстройствах надо проконсультироваться у врача. Ведь аутогенная тренировка — это не панацея от всех бед. Очень близка к ней **медитация**. Если вы хотите научиться расслабляться и концентрироваться, этот метод оказался бы для вас весьма полезным.

Медитация

При упоминании о медитации невольно думаешь о созерцании, размышлении, сосредоточении. Медитацию нередко связывают с религией — это верно: религиозные медитации сегодня — это не такая уж редкость. Но медитация давно уже выделилась из религиозной сферы, а религиозная медитация не всегда и не везде направлена только на духовно-религиозные ценности. Примером тому служит **дзэн**.

«Последователь дзэна учится концентрации, как, наверное, никто другой; он может часами, днями, даже неделями сосредоточиваться на некоем «ничто». В дзэне сосредоточенность, внутренний покой превращаются в интенсивную деятельность, в некое достижение; это та самая «тишина», что заглушает любой шум». Это занятие может показаться на первый взгляд бесполезным, но «мышление не является здесь самоцелью или спекулятивными рассуждениями. Оно подчинено определенной цели, достижение которой возможно только после выполнения такой обязательной предпосылки, как отказ от понятийно-логических категорий». Речь здесь идет о сознательном переходе на **методику мыш-**

ления, находящуюся в тесной взаимосвязи с методикой деятельности и представляющую собой, таким образом, самоценный опыт. Учитывая, что в дзэне нет ни представления о Боге, ни каких-либо признаков явной метафизики, можно утверждать, что дзэн требует полного и безоговорочного погружения в простое, обыденное восприятие мира, хотя он и возник в недрах вполне религиозного восточно-азиатского буддизма. Другие виды медитации подобным же образом отделились от своих истоков, поэтому сегодня мы можем исходить из того, что:

- > «медитация вполне может найти практическое применение и быть чрезвычайно полезной в повседневной жизни западноевропейцев,
- > медитация — это процесс снятия напряжения, преимущественно физического,
- > уже 2—3 минуты медитации в день могут оказать чрезвычайно благотворное влияние на человека, подверженного стрессу, любой человек может в считанные минуты овладеть основами метода медитации, ведь каждый из нас ежедневно неосознанно медитирует».

Мы на самом деле медитируем чаще, чем нам это кажется, не воспринимая это как медитацию. Тот, кто внимательно понаблюдает за своим поведением в течение дня, может, например, прийти к выводу, что он «не в состоянии непрерывно заниматься работой, а время от времени делает медитационные паузы между отдельными короткими фазами работы. Исследования на производстве показали, что на это уходит примерно 25 % ежедневного рабочего времени».

Так что медитация не является чем-то совершенно необычным. Если мы, однако, хотим заняться сознательной медитацией, то нам надо к ней подготовиться. При этом мы различаем внешнюю и внутреннюю подготовку.

«а) Внешняя подготовка:

- > Убедитесь в том, что в течение следующих 10 минут вам никто и ничто не помешает.
- > Сядьте поудобнее в кресло или лягте на кушетку.

> Проверьте вашу одежду (пояс, обувь, часы, очки и т. д.), чтобы она вас нигде не стесняла.

б) Внутренняя подготовка:

> Вы уверены в том, что хотите сейчас медитировать?

> Можете ли вы отложить все ваши повседневные заботы в сторону и обратить все ваше внимание на самого себя и свое тело?

> Если да, то закройте глаза и попытайтесь переключить свое внимание с внешнего мира вовнутрь, на ваш внутренний мир, на ваше тело. Заставьте скользить ваше внимание по всему вашему телу без всякой цели и плана, ощутите свое дыхание, почувствуйте, как медленно поднимается и опускается при этом живот...».

Правильное дыхание чрезвычайно важно при медитации.

Рекомендуется считать вдохи и выдохи (раз — вдох, два — выдох, три — вдох, четыре — выдох, и так далее до десяти, а затем повторить все сначала). Внимательно следите за прохождением воздуха — вплоть до верхушек легких. Есть также и другие способы **дыхательной медитации**, например:

«Сядьте поудобнее. Сделайте медленный и глубокий вдох и выдох. Внимание при этом направлено на дыхание. При вдохе думайте о слове «вдох», а при выдохе — о слове «выдох». После этого первого дыхательного цикла снимите внимание с дыхания и дышите произвольно: быстрее или медленнее, поверхностно или глубоко — как получится. Но не забывайте думать о слове «вдох» при вдохе и о слове — «выдох» — при выдохе».

Как видите, существуют различные варианты техники медитации. Для вас, однако, важно найти метод, больше всего отвечающий вам и **улучшающий ваше самочувствие**.

Не надо слепо перенимать первую попавшуюся вам на глаза методику, так как нет никакого смысла следовать какой-то методике, если она не приносит ожидаемых результатов.

При медитации можно сосредоточиваться не только на процессе дыхания, но и, например, на каком-то **предмете**. Вы смотрите, например, на какую-то картину и стараетесь

забыть обо всем другом. Все ваше внимание концентрируется на наблюдаемом вами предмете, все остальное для вас не существует. Подобным же образом можно медитировать, слушая **МУЗЫКУ**, смеем предположить, что с вами это уже не раз случалось. При этом вы наверняка обратили внимание на то, что вам особенно легко удается погрузиться в музыку, которая вам нравится. И уж, конечно, надо упомянуть **природу** в качестве объекта медитации.

Медитация не обязательно должна быть связана с состоянием физического покоя. Медитация может сопровождаться **вибрацией тела** или определенными телодвижениями, похожими на **танец**; медитировать можно, **замерев в позах**, известных из системы йоги.

С медитацией граничит также психотерапевтический метод **снов наяву**, называемый также **кататимическими видениями**. «Система в целом основана на способности человека к образным фантазиям». Это касается не только наших ночных видений, но и так называемых снов наяву, а также нашей способности мысленно воспринимать самих себя как бы со стороны, что представляет собой весьма своеобразный, тонкий, диалектический процесс. Для достижения терапевтического эффекта здесь, однако, необходимы консультации врача-специалиста.

Здоровый сон

В среднем человек проводит **треть** своей жизни в состоянии сна. Тем не менее наука до сих пор не может точно объяснить, что же такое сон. В настоящее время ученые наиболее интенсивно занимаются биохимией сна; одна из их целей — это помочь людям, страдающим нарушениями сна.

О том, сколько людей страдает бессонницей, говорит хотя бы тот факт, что количество покупаемых населением снотворных средств огромно. Сегодня применяют с этой целью также слабые электроимпульсы, воздействующие на об-

ласть глаз и затылка и, вероятно, влияющие на центральную нервную систему. Впрочем, этот метод можно применять только при участии врача-специалиста.

Существуют различные виды нарушений сна. Если человек просыпается ночью и не может снова заснуть, то говорят о **прерывистом сне**. Если же человек очень устал и тем не менее не может заснуть, то это называют **бессонницей**. Нарушения сна имеют и чисто индивидуальные особенности.

«Надо отметить тот факт, что у разных людей потребность во сне разная. Степень отдыха во время сна определяется количеством сна, которое складывается из его продолжительности и глубины. При глубоком сне человек высыпается быстрее, чем при сне поверхностном, а чтобы выспаться при поверхностном сне, надо спать дольше».

Взрослым необходимо спать **семь—восемь часов** в сутки. Это нужно для нормальной регенерации клеток тела. Одни исследователи утверждают, что во время сна человек накапливает силы, другие придерживаются иного мнения, но каждый из нас знает сам, что, хорошо выспавшись, мы себя чувствуем лучше. Если же сон нарушается, у многих возникают серьезные проблемы.

«Некоторые люди воспринимают несколько бессонных часов как самое худшее из того, что с ними может случиться в жизни. Они хватаются за все подряд: за таблетки, за телефон, за радиоприемник или детектив, чтобы только не остаться наедине с самим собой. Другие сознательно отгоняют сон, так как боятся ночных кошмаров и по этой причине не спят. Но если мы хотим познать самого себя, то ночная тишина предоставляет нам наилучшую возможность обратиться к этой сложнейшей из всех задач».

Именно здесь надо начинать поиски разумных решений проблемы бессонницы. Прежде всего, не стоит впадать в панику, если вам не удастся сразу заснуть. Чем больше вы будете думать над тем, почему не можете заснуть, тем сильнее вас будет охватывать беспокойство, тем дольше вы не сможете уснуть. Если вам не удастся быстро уснуть, не ду~

майте сразу о бессоннице. Единичные нарушения сна могут иметь вполне объяснимые причины, даже если их не сразу удастся установить. Если же вы страдаете хроническими нарушениями сна, то ваше состояние не улучшится оттого, что вы будете роптать на свою судьбу. Может быть, рекомендация обратиться к самому себе, поразмышлять в ночной тиши о собственном «я» важна не только потому, что дает вам возможность лучше познать самого себя, но и яснее, объемнее осознать и какие-то другие вещи, возможно, что благодаря этому исчезнут некоторые из симптомов, вызывающих нарушения сна.

Приходится сталкиваться с самыми разными рекомендациями против бессонницы, такими, например, как «подсчет овец в стаде» и т. д., но поскольку сон — вещь очень индивидуальная, то применение подобных методов зачастую не помогает. Тем не менее сделать для этого кое-что можно. Думаем, вам будет полезно — при всем вашем скепсисе — познакомиться с некоторыми правилами, выполнение которых может оздоровить ваш сон.

- > Попробуйте установить, сколько сна вам действительно необходимо, чтобы чувствовать себя бодрым и свежим. Если спать дольше, чем нужно, то сон будет менее эффективным.
- > Старайтесь больше двигаться, ведь физические нагрузки способствуют здоровому сну. Физическое перенапряжение, напротив, может привести к нарушениям сна.
- > Старайтесь по возможности вставать, а также ложиться спать в одно и то же время. Таким образом, вы привыкнете к определенному времени сна и бодрствования.
- > Следите за температурой в спальне. Распространенное мнение о том, что в холодной комнате сон спокойнее, не находит достаточного подтверждения. Известно, однако, что жара плохо влияет на сон, не говоря уже о том, что потеть во сне неприятно.

- > Всем вам известно, что шум мешает спать. Если неподалеку от вашего дома есть источники шума (например, транспортное движение), то вам следует принять соответствующие меры — например, вставить двойные оконные рамы. Шумы, от которых вы не просыпаетесь, также плохо влияют на сон.
- > Напитки, содержащие кофеин, отбивают сон — это доказанный факт. Даже если вы считаете, что чашка кофе перед сном для вас не помеха, лучше отказаться от этой привычки.
- > Тяжелая и обильная еда перед сном может сделать его беспокойным. Как, впрочем, и чувство голода.
- > Постоянное употребление снотворных средств вредно, впоследствии они к тому же практически перестают действовать. Прием же снотворного по одной таблетке от случая к случаю поможет вам легко уснуть.
- > Не пытайтесь усилием воли заставить себя заснуть. Вместо расслабления это ведет к еще большей скованности. Сохраняйте полное спокойствие в том случае, если вам не удастся сразу уснуть. Попробуйте почитать немного — некоторым это помогает.

Будем надеяться, что вам не придется прибегать к этим рекомендациям. Но даже если у вас спокойный и здоровый сон, было бы весьма полезно подумать о том, **как вы спите**. Люди со здоровым и глубоким сном должны, например, осознавать, что это не нечто само собой разумеющееся, а что им дана прекрасная возможность для благотворного отдыха. Надо ценить эту способность, с умом пользоваться ею и не сидеть ночи напролет, если в этом нет нужды. Если же вдруг случится, что вы не можете, как это бывает обычно, быстро заснуть, не хватайтесь сразу за снотворное, помните, что к нему можно привыкнуть.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Согласны ли вы с мнением, что у каждого человека должна быть своя система саморегуляции?
2. Назовите свои, присущие вам методы саморегуляции.

Глава 6

ПСИХОЛОГИЯ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

Убеждение - процесс общения, когда у партнера возникает желание понять и принять позицию другого человека

Система построения устного выступления перед аудиторией охватывает большой круг знаний и умений. Чтобы успешно достигать поставленные цели, необходимо докладчику, выступающему ответить на семь вопросов.

6.1. Система построения устного выступления

1. Зачем говорить?

Ответить на этот вопрос — значит раскрыть тему выступления. Оратор осмысливает социальную задачу (сверхзадачу) идеологического воздействия, уясняет концепцию, то есть систему взглядов и теоретических положений по данной теме, формулирует конкретную цель выступления. В итоге он ясно осознает, зачем будет выступать.

2. О чем говорить?

Этот вопрос предполагает выбор основной («царствующей») мысли, которую лектор хочет донести до сведения слушателей. Тема выступления — это всего лишь рекламный заголовок. В теме всегда много мыслей и направлений их развития, в них нетрудно потонуть. Поэтому надо выбрать один основной тезис («стержень»), заключающий идейный

заряд. Когда определится главная мысль выступления, тогда можно продумывать третий вопрос.

3. Сколько говорить?

Этот вопрос обязывает ограничить предмет речи, то есть отобрать самое существенное для обоснования главного тезиса: необходимое и достаточное. Ведь для выступления времени всегда отводится мало. При отборе материала определяются основные вопросы, тезис как бы расчленяется в соответствии с логикой развития мысли. Ориентиром для отбора материала служит цель выступления.

Итак, первые три вопроса ставят лектора перед необходимостью сформулировать цель, основной тезис и вопросы выступления. Так раскрывается тема, создается фундамент речи (стратегический замысел), который оформляется в виде ориентировочного плана. Остальные вопросы технологии творческой деятельности лектора предопределяют выбор тактики воздействия.

4. Кому говорить?

Нельзя выбрать тактику воздействия, способ убеждения, приемы и средства языка, если не ориентируешься хотя бы на предполагаемую аудиторию. Поэтому предварительная оценка слушателей дает возможность ответить на вопрос: кому говорить?

5. Где говорить?

Условия произнесения речи на одну и ту же тему могут быть различны. Исходя из обстановки, оратору следует продумать возможные ситуации в общении со слушателями. Порой готовишься выступить в идеальных условиях, а на деле — помещение не готово, технических средств нет, люди расселись по всему залу поодиночке, микрофон не работает и т. п. Значит, надо предусмотреть возможные изменения в тактике выступления.

6. Как говорить?

Ясно, что этот вопрос предопределяет выбор подходящего способа убеждения и варианта аргументации. Вся про-

цедура доказательства скрыта именно в этом вопросе. Здесь оратор выбирает стиль речи, ведущий способ воздействия на разум, рассудок, на веру или чувства людей. Одну и ту же мысль можно довести до сознания одним способом или сочетанием нескольких. Искусство убеждения как раз и заключается в умелом выборе способа, приемов идеологического воздействия и технологии подачи аргументов.

7. Что говорить?

Когда найдены ответы на шесть вопросов, остается подобрать надежные аргументы, факты, примеры для раскрытия каждого вопроса. Они составляют средства или материал, основания и источники, из которых должна вытекать главная мысль выступления. Аргументы представляют собой наиболее изменяющуюся часть всей конструкции или риторической разработки темы речи.

Конечно, человеческий мозг не работает по какому-то жесткому алгоритму, и было бы неправомерно утверждать именно такой порядок ораторской деятельности, но организовать мыслительную работу так, чтобы соблюдались логические законы и конструкция всей речи имела четкий каркас, можно.

Никто из нас не задумывался над тем, почему учитель именно с «одинойжды один» начинал «вдалбливать» в сознание школьников таблицу умножения, последовательно усложняя логические операции правильного мышления. А делал он это для того, чтобы человек на всю жизнь заучил элементарные мыслительные операции, необходимые умения самостоятельно применять законы логики, даже не задумываясь о том, почему таблица составлена именно так, а не иначе. Примерно такой смысл и в предлагаемой технологии обучения лекторскому искусству.

Система построения устного выступления охватывает большой круг знаний и умений. Семь конструктивных вопросов очерчивают область минимальных знаний, без которых практически невозможно построить публичную речь, отличающуюся ясностью мысли и изяществом формы.

Если оратор не знает основных логических методов: индукции, дедукции, традукции; не знает, как создается умозаключение по схеме силлогизма, то он не сможет построить логическое доказательство, а значит, не включит в работу разум слушателя.

Если лектор не знает основных ораторских фигур выразительности речи: риторический вопрос, повтор, градация, анафора, метафора и многие другие, то он будет говорить грамматическими конструкциями предложений, предназначенными для чтения, но никак не для восприятия на слух. Речь будет скучная, книжная, тяжелая. Она не сможет заинтересовать людей.

Искусство речи включает и умение пользоваться средствами воздействия на веру и на чувства. В ряде случаев этих двух «адресатов» убеждения достаточно, чтобы достичь цели выступления.

6.2. Умение убеждать

Убедить — значит логическими доводами доказать или опровергнуть какое-либо положение. Это, в известной мере, — логическая задача, решение которой, как нам кажется, может не представлять особого труда. Однако результаты исследования в области современной психологии позволяют сделать вывод о том, что большинство говорящих слишком оптимистично оценивают свои возможности убеждать, а еще в большей мере — переубеждать. И это при том, что многие их встречи с аудиторией, по образному выражению Э. Синклера, походят на столкновение двух бильярдных шаров, которые резко щелкают и разлетаются в разные стороны, не изменяя при этом ни своей формы, ни цвета, и не оставляя друг на друге следа.

Давайте подумаем: почему же столь велика разница между оценкою оратора результата процесса убеждения и данными психологической науки?

Отвечая на этот вопрос, отметим, что существуют значительные различия между такими понятиями, как мысль, взгляд и убеждение. В чем же они состоят?

Из вышеперечисленных понятий мысль является самой кратковременной и меняется сравнительно легко.

Скажем, наблюдая некоторые явления природы, например багряный закат солнца, выделаете вывод, что будет ветреный, прохладный день. Но вот передают прогноз погоды по радио. Диктор говорит, что ожидается теплая, солнечная погода. И вы свою мысль быстро меняете.

Более продолжительный характер имеют взгляды. Это объясняется тем, что они обычно отражают позицию группы людей или коллектива в целом, к которому принадлежит тот или иной слушатель (сотрудник). Отсюда следует: взгляды имеют более глубокие корни, чем мысли, и поменять их не так легко. Кроме того, они связаны между собой и образуют определенную совокупность, систему взглядов.

Оговоримся и отметим: каждый из нас, безусловно, имеет и свои особые взгляды, например, на развитие спорта, на детей и родителей, на проблемы образования и здравоохранения и на другие вопросы, включая взгляды на жизнь в целом. В связи с тем, что человек постоянно получает новую информацию, то и взгляды его соответствующим образом меняются. Здесь многое будет зависеть от того, какие это взгляды — главные или второстепенные для данного слушателя (сотрудника).

Проиллюстрируем это на конкретных примерах из жизни. Допустим, у вас сложился определенный взгляд о романтической жизни военных моряков на основании рассказов и прочитанных книг. Потом вам удалось побывать на корабле и пожить некоторое время с экипажем, а затем выйти с ними в море. В результате вы удостоверитесь, что морская жизнь вовсе не такая, как ее показывают в книгах. На основании новой информации вы меняете свой взгляд. Эта смена взгляда происходит гладко, ибо вопрос этот для вас не главный, второстепенный.

Наконец, представьте себе следующее: пилот, который влюблен в свою профессию и считает данную работу главным в своей жизни, вдруг неожиданно узнает, что по медицинским показаниям его отстраняют от полетов навсегда. Или же взрослая дочь, которая очень любит своего отца, однажды узнает, что он покинул ее мать и ушел к другой женщине. Для девушки родители, мир и покой в семье — основные принципиальные вопросы, взгляды на которые меняются под воздействием вышеупомянутых событий. Эти смены, как видно из практики, часто сопровождаются большими психическими потрясениями. Итак, убеждать, а тем более переубеждать слушателя (сотрудника) не так легко, как это иногда кажется оратору (руководителю). Как показывает опыт, многое здесь зависит от того, какую смену вы желаете достичь: мысли или взгляда. Если взгляда, то относится он к принципиальным или второстепенным вопросам.

Факторы, которые влияют на смену взгляда

Действенность убеждения в значительной мере зависит от соответствующе подобранной аргументации. Подготовку последней, как утверждает П. Мидич, «...можно сравнить с планированием и занятием боевых позиций войсками, при этом соответствующим образом комбинируется деятельность всех видов войск (в нашем случае — аргументов) в целях проведения оптимальных боевых действий для выполнения поставленной задачи; непосредственно аргументации соответствует осуществление «военных действий».

А теперь зададимся еще одним вопросом: какие факторы способствуют повышению эффективности аргументов во время убеждения? Ответ на поставленный вопрос дают нам исследования в области социальной психологии. Здесь выделяют три основных фактора:

1. Достоверность источника информации, то есть того, кто убеждает.
2. Важность самой темы (проблемы), то есть убедительность того, о чем говорится.

3. Характер группы (то есть ее состав и взгляды), которую убеждают (переубеждают).

К этому следует еще добавить то, о чем уже шла речь, — характер и важность взгляда, который следует сменить.

Личность того, кто убеждает

Как всем нам хорошо известно, в психологии существует понятие «достоверность источника». Какое отношение возникает у слушателей к выступающему, который желает их в чем-то убедить? Здесь могут быть три вида отношения: а) доверие; б) сомнение; в) недоверие.

Если слушатели не знают вас лично, но слышали о вас, то многое будет зависеть от того, какое мнение у них сложилось со слов других.

Пример. Е. К. Лигачев почти час произносит речь перед сельскими жителями в Белоруссии. Кто-то из опоздавших подсел к убеленному сединами колхознику и спросил: «О чем он гово-

рит?» — «Да кто его знает — он еще ничего об этом не сказал», — ответил пожилой крестьянин. Полагаю, что вопрос, какое мнение сложилось у спросившего о данном ораторе со слов другого, будет чисто риторическим.

Вторая ситуация. Если слушатели вообще не знают вас, то все зависит от того, насколько вы сумеете завоевать их доверие: а) умением установить с ними контакт; б) своей манерой поведения и внешним видом.

Лектор общества «Знание» И. Мартынов однажды рассказал о случае, происшедшем в фойе гостиницы небольшого городка, где он должен был выступать. Общительная продавщица табачного киоска, где он покупал газету, радостно объявила ему, что вечером собирается слушать лекцию профессора Мартынова. Узнав, что перед ней сам Мартынов, девушка внимательно окинула его взглядом и сказала: «Ну что ж... Все-таки я пойду... с удовольствием».

Наконец, если слушатели не знают вас лично и ничего о вас не слышали, а вы своим выступлением произвели нейтральное впечатление, то у слушающих вас возникает сомнение, как воспринимать то, о чем вы говорите. Примерно та-

кое же положение, как показывают социологические исследования, наблюдается во время диспута, дискуссии, спора и других видов общения. Если один из участников (опять-таки неизвестный собравшимся) производит на присутствующих нейтральное впечатление, то возникает так называемая ситуация, когда «аргументы не подкрепляются явлением личности», которая их выражает. Вот почему ваше убеждение слушателей по той или иной проблеме будет тем более эффективным, чем авторитетнее вы будете для них.

Ученые-психологи Г. Келмон и К. Говленд провели любопытный эксперимент с целью выявить отличия восприятия убеждающих аргументов в зависимости от источника.

Нескольким группам студентов было предложено прослушать звуковую запись лекции о том, что к молодым преступникам следует относиться гуманнее. Все группы прослушали одну и ту же лекцию, но информация о лекторе в каждой группе была иной.

Первой группе сообщили, что оратор — высококвалифицированный судья и большой авторитет по вопросам преступности среди молодежи. Второй группе была представлена нейтральная версия: он — работник радио. Третьей группе было сказано, что оратор — правонарушитель, который в данный момент условно пребывает на свободе. Понятно, что в этой группе сложилось впечатление, будто лектор (он же преступник) лично заинтересован в том, чтобы с молодыми преступниками поступали гуманно.

Студентам необходимо было ответить, как они оценивают саму лекцию и какие их взгляды на более гуманное отношение к молодым правонарушителям. Результаты были следующие: группа студентов, которая считала, что лекцию прочел опытный судья и авторитет в области правонарушений среди молодежи, оценила саму лекцию и ее выводы положительно. В то же время студенты, считавшие, что перед ними преступник, который хотел, чтобы к его правонарушению отнеслись как можно гуманнее, оценили лекцию отрицательно. Студенты, которым оратора представили как работника радио, заняли нейтральную позицию. Лекция заставила всех студентов посмотреть на наказание молодых преступников с разных точек зрения. Однако наиболее она повлияла на студентов, которые оценили лектора положительно, и наименее на тех, кто считал его за правонарушителя.

Проведенный эксперимент говорит о том, какое большое значение имеет личность того, кто вас убеждает и к чему призывает.

Каким должен быть характер речи, чтобы убедить слушателей

Известный юморист С. Ликон дал такую характеристику одному из своих героев: «Он бросился из комнаты, взобрался на лошадь и в безумстве помчался куда глаза глядят». Ликон подчеркивает, что герой совершает огромное количество движений, но все они безрезультатны. Проявляет огромную активность, но не в каком-то определенном направлении. Бросание из стороны в сторону — большая беда многих выступающих, особенно когда они стремятся повлиять на аудиторию и не встречают должного ее понимания. Поэтому если вы желаете кого-то в чем-то убедить, то обязаны обратить внимание на стиль вашего выступления. Умеете ли вы сосредоточить внимание слушателей в нужном направлении? Находите ли вы необходимые аргументы и выигрывают ли их подаете аудитории? Берете ли вы во внимание другие аспекты, которые могут влиять на смену взглядов?

Многие видные (как древние, так и современные) ученые сходятся на мысли о том, что человек в своем поведении и решениях руководствуется рациональным мышлением, логикой значительно меньше, чем принято считать. «На действия и поступки людей, — говорил Аристотель, — влияет семь факторов: случай, природа, принуждение, привычка, разум, желание, пристрастие». Обратите внимание, что среди семи упомянутых факторов, которые, по утверждению Аристотеля, влияют на поведение людей, лишь один связан с умственной деятельностью.

Подобного взгляда придерживался Квинтилиан, обучавший молодых римлян ораторскому искусству, которое играло большую роль на суде в Древнем Риме: «Доказательства, безу-

словно, могут вынудить судей отнестись к нашему делу пристрастнее, чем к делу нашего противника. Но проявление чувств

часто сильнее доказательств: они вынудят судей стремиться, чтобы наше дело было решено лучше. А чего хотят, в то и верят».

Эти размышления в значительной степени сходятся с данными современного специалиста в области экспериментальной психологии К. Данлопа, который утверждает: «Обращение к разуму — это в большинстве случаев менее важный фактор в общем комплексе... людей, для которых логические доказательства имеют первостепенное значение во время восприятия новых мыслей. К ним относятся, прежде всего, научные работники. Однако и среди научных работников логический подход, научные методы, как известно, не единственная основа восприятия новых мыслей. Ученые более податливы влияниям аналогичных факторов, если речь идет о вещах за пределами их профессиональной деятельности. Если естествоиспытатель сталкивается с проблемами политики или религии, то он поддается влияниям аналогичных факторов так же, как и человек, что не имеет ничего общего с наукой».

Более того. Есть простая диаграмма, иллюстрирующая, что человек — это на 90 % — чувства и на 10 % — разум.

Для проверки вышеизложенных размышлений давайте проанализируем свое поведение и попытаемся выявить, в каких случаях мы руководствуемся сугубо умственными, а в каких — другими мотивами.

Почему, например, вы стараетесь покупать мыло или зубную пасту определенного названия? Вы проверили, что они наивысшего качества? Вряд ли. Наиболее вероятно, что впервые вы их приобрели потому, что вам именно их порекомендовал продавец, или потому, что название выбора показалось вам знакомым (возможно, с рекламы). Затем вы привыкли к ним и начали покупать постоянно, просто по инерции.

Очень хорошие ваши знакомые — муж и жена — расходятся. В невзгодах, связанных с разводом, вы встаете на сторону жены. Это потому, что вы объективно оценили ситуацию и беспристрастно подошли к выводу, что ей лучше уйти от мужа? Или потому, что она вам более симпатична чисто по человеческим качествам?

Обаятельная читательница, почему вы недавно купили себе новую модную сумочку, если у вас уже есть две и, кроме этого, в данный момент вам нужны деньги на другие важные дела? Чем вы ру-

ководствовались? Разумом? Или, может быть, действовали под влиянием мгновенного внутреннего порыва?

Итак, если вы желаете научиться убеждать других, необходимо знать и понимать факторы, которые влияют на поведение каждого из нас. В этом отношении очень большой интерес представляют современные социологические исследования. Оказывается, что большинство выступающих во время общения не думают (или почти не думают) о слушающих, не учитывают (или почти не учитывают) их интересы, взгляды, способ мышления, при этом аргументы они подбирают, исходя из того, как данные аргументы влияют на них самих. Не пытаются стать на место слушателей, выявить мотивы, которыми они руководствуются в своем поведении, не могут отойти от своего субъективного взгляда на предметы, явления, процессы и посмотреть на них с другой точки зрения. И только случайно, когда повезет, они отыскивают соответствующие аргументы, которые могут убедить слушающих. Поэтому следует запомнить: речь и аргументы должны быть упорядочены так, чтобы они отвечали способу мышления, информированности, желаниям тех, кому адресованы.

Психологи утверждают, чтобы ваша речь звучала убедительнее, учитывайте в ней основные человеческие инстинкты и желания. Одним из них является инстинкт самосохранения. Это понятие включает в себя также и заботу о своем здоровье, материальное обеспечение семьи и т. д.

Рассмотрим конкретный пример.

Руководство предприятия приняло решение перевести один из производственных отделов в другое помещение, которое находилось в главном корпусе. Начальник отдела выдвинул ряд аргументов против этого решения. Однако затем отступил под давлением доказательства, что апеллирует к одному из инстинктов самосохранения — заботе о здоровье. Отдел был расположен на первом этаже, вблизи высокого забора, поэтому большую часть рабочего времени там было включено дневное освещение. Усилия руководства предприятия, направленные на то, что как у самого начальника отдела, так и его сотрудников в этом помещении будет со временем быстро теряться зрение, оказались решающими. Начальник отдела и его сотрудники быстро согласились на переселение, которое совсем недавно отвергали.

Как уже было отмечено, человеку нравится ощущать собственную значимость. Отсюда еще один важный мотив, к которому можно обращаться, стремясь убедить собеседника, — это желание каждого из нас быть признанным со стороны других, стремление поднять свой престиж перед родственниками, знакомыми, членами коллектива.

Скажем, к печати готовится сборник, в котором будут опубликованы материалы специалистов в области психологии и этики управления. Один из авторов не желает представлять свой материал, ссылаясь на нехватку времени. Никакими аргументами убедить его сдать рукопись нельзя. Наконец, редактор, как бы мимоходом, замечает, что в сборнике будут также опубликованы материалы авторитетнейших ученых в этой области. Следовательно, если он успеет написать статью, то его работа будет напечатана рядом с трудами профессионалов мирового уровня. Автор тут же изыскивает время для написания статьи, которое он никакие мог найти до этого сообщения редактора.

Говоря об эффективности убеждения, заметим еще: одни слушатели (сотрудники) хотят перемен, другие, наоборот, стремятся к тому, чтобы все было, как раньше. Молодежь обычно желает перемен, тогда как люди старшего поколения избегают их. Понятное дело, как в первом, так и во втором случаях могут быть исключения из общего правила. Но ваша речь будет звучать убедительно тогда, когда вы установите: желают слушатели изменений или нет.

Убедительность речи в значительной мере, как показывают социологические исследования, зависит от ее характера, образности, афористичности. Если ваша речь суха, невыразительна, монотонна, то она вряд ли заинтересует слушателей, и вести здесь речь об убеждении вряд ли стоит.

Если же вы полны вдохновения, то непременно вызовете интерес у слушателей, передав им его часть. Не думайте, что они проявят большую заинтересованность, чем сам говорящий, к тому, о чем идет речь.

Еще Гораций когда-то сказал: «Если хочешь заставить меня плакать, то, прежде всего, должен заплакать сам». Поэтому заставьте свою речь работать на вас. Оптимально используйте в своем выступлении стилистические приемы, фразеологические

единицы, лексические средства изобразительности речи. Стремитесь к «слиянию» мысли и чувства, созданию образных картин повествования. Это в значительной мере достигается с помощью представленных на схеме соответствующих приемов и средств.



Чем лучше и больше вы научитесь использовать гибкость и богатство русского языка, тем убедительнее для аудитории будет звучать ваша речь. «...Нужно, — писал А. Ф. Кони, — знать свой родной язык и уметь пользоваться его гибкостью, богатством и своеобразными оборотами... Пусть не мысль ваша ищет слова и в этих поисках теряет время и утомляет слушателей, пусть слова покорно и услужливо предстают перед вашей мыслью в полном ее распоряжении».

Использовать выразительные средства искусства можно в любой речи: официальной, торжественной, бытовой и др. От этого речь ваша только выиграет. Вот пример родительской речи, которая была произнесена на свадьбе сына:

«Уважаемые гости, дорогие родственники, милые дети! Древняя мудрость гласит: жизнь человека определяется не количеством прожитых лет, а теми событиями и памятью, которая в ней осталась. Сегодня у вас, славные Вика и Игорь, одно из наиболее торжественных и самых памятных событий в вашей жизни. К нему (этому событию) готовились все присутствующие в этом зале (по-своему, по-разному). Готовились и мы с мамой, находясь далеко от Севастополя на берегах Невы, и думали, какие же первые слова поздравления, пожелания, родительского напутствия сказать вам? И пришли к одному мнению, что это должны быть стихотворные строки. Почему именно стихотворные, поясню потом. А сейчас, счастливые молодожены, примите стихотворение, которое приурочено сегодняшнему торжеству и посвящено вам:

Не забыть этот день многоликий
И волнуется сердце слегка...

Пусть это стихотворение послужит вам как бы эпиграфом, прологом к начинающейся совместной жизни. В том смысле, чтобы она была у вас как можно более поэтической и романтической и как можно меньше прозаической. А чтобы она была именно такой, вам, юные Игорь и Вика, необходимо сохранить самое древнее и самое утреннее из чувств, называемое любовью. Сегодня она у вас есть — красивая и стремительная. Ее необходимо пронести через всю жизнь. Поэтому мне хочется напомнить вам, что любовь имеет свои законы развития, свои возрасты, как цветы, как сама жизнь человеческая. У нее есть своя роскошная весна, свое жаркое лето, наконец, осень, которая для одних бывает теплою, светлую, плодovитую, для

других — холодной и неудобной. Я, естественно, желаю вам роскошной весны любви, ее жаркого лета и светлой, плодотворной осени. При этом хочу также напомнить и то обстоятельство, что супружеская жизнь — это не только интересная, увлекательная и захватывающая книга. В ней могут быть непривлекательные страницы. И первую из них, милые дети, вам придется прочитать в ближайшее время. Ведь вам совсем скоро предстоит испытать всю тяжесть и горечь длительной разлуки, томительного ожидания и связанного с ними внутреннего дискомфорта. Но какие бы сложные и неожиданные задачи ни ставила перед вами жизнь — никогда не впадайте в уныние и разочарование. Помните! Жизнь должна и может быть неперестающей радостью. Все зависит от вас! Поэтому ни при каких обстоятельствах жизни не теряйте чувства свежего ветра, прохлады воды, блеска луны, теплоты солнца, запаха земли. Если кто-либо из вас начнет терять это чувство, другой должен быть всегда рядом и помочь вернуть его.

Образно говоря, по жизни идти вы должны вместе, так же слаженно и синхронно помогать друг другу, как крылья птицы в полете, которые помогают ей преодолевать любые трудности и расстояния.

Как крылья горного орла,
Муж и жена в согласьи схожи
На взмахе одного крыла
Орел удачлив быть не может.
Желаю этим тостом
Согласья новобрачным,
Чтоб получился их полет
Через всю жизнь удачным!»

Взгляды личности и группы

Итак, мы уже убедились, что смена взглядов человека — процесс довольно сложный. Поэтому, если вы желаете убедить индивида поменять их, то вам для этого следует знать, как осуществляется смена взглядов у других членов его группы. В 1956 году психологи Келли и Вудруфф провели интересные эксперименты. Звуковую запись лекции о современных учебных процессах, которая в семи местах прерывалась аплодисментами, продемонстрировали разным группам учеников. При этом одним сказали, что запись была сделана на лекции,

недавно прочитанной в их школе, тогда как других не проинформировали, где она была сделана. В результате она намного большее влияние произвела на тех учеников, которые думали, что именно их товарищи по школе аплодировали лектору, выражая тем самым согласие с ним. Как известно, слушатели с большею готовностью меняют свои взгляды, если видят, что члены их группы или люди с подобными взглядами соглашались с тем, в чем их намереваются убедить.

Вместе с тем, если кто-то оказался в группе людей, чьи взгляды противоположны его взглядам, то он заведомо готов отвергнуть все то, что слышит. Здесь имеет место так называемый бумеранговый эффект. В среде слушателей с отличающимися взглядами каждый аргумент, который может поменять взгляд слушателя, только укрепляет его уверенность в правильности собственной позиции. В данном случае психология подтверждает факты, известные в практике: человек всегда охотно соглашается с тем, что утверждает его приятель, однако заведомо отвергает то, что говорит несимпатичный ему человек или оппонент.

В начале 40-х годов зарубежные психологи установили, что смена взглядов всей группы играет решающую роль в смене взглядов отдельного члена этой группы.

Так, например, в США матерей долго убеждали в том, что их детям очень полезно пить померанцевый сок. С этой целью на протяжении определенного времени им читали лекции, но без ощутимых результатов. Лекции убеждали лишь отдельных слушательниц. Тогда, по рекомендациям психологов, форму убеждения сменили. Из слушательниц были образованы группы, в которых обсуждалась та же проблема с участием врача, дававшего нужную информацию. Эта новая форма убеждения, в которой женщины принимали активное участие, оказалась значительно эффективнее. Слушательницы начали регулярно давать своим детям померанцевый сок. Почему? Потому что общие факторы стали собственными убеждениями, вследствие чего они сами, а не кто-то другой приняли решение.

С того времени наряду с различными формами обучения начали широко использовать этот метод. После краткой лек-

ции проходила дискуссия, во время которой студенты все-сторонне обсуждали информацию, делали свои критические замечания и сами приходили к выводам. Этот момент использовался также и в инженерной психологии. Еще раз было подтверждено, что он является одним из лучших способов смены взглядов.

Пример. На предприятии было необходимо провести реорганизацию труда в нескольких цехах. Мастеров проинформировали о намеченном событии и попросили сообщить о нем своим подчиненным. Желаемых результатов это не принесло. Мастера, прежде всего, говорили неопределенно о будущем повышении заработной платы, а предложения и критические замечания рабочих в отношении новых условий труда не учли. Это привело к тому, что рабочие выступили против реорганизации труда. Тогда психологи применили другой способ. В течение определенного времени мастеров инструктировали по поводу проведения бесед с рабочими. Им объясняли, что отклонение или неучет предложений и критических замечаний рабочих может вызвать у них только раздражение. После инструктажа мастера детально рассказали рабочим о мерах, связанных с реорганизацией труда, а также внимательно выслушали их предложения и критические замечания.

Вопросы реорганизации труда были обсуждены в цехах со всеми рабочими. Последние получили ответ на все свои вопросы и критические замечания. В результате проведения таких обсуждений у рабочих исчезло впечатление, будто бы им хотели навязать новую систему труда. Они сами пришли к выводу, что их замечания будут способствовать лучшему проведению реорганизации, которую осуществляет администрация.

Смена взгляда

Подчеркнем еще раз: заставить человека поменять свои взгляды нелегко. Причем чем старше человек, тем тяжелее убедить его это сделать. За небольшим исключением пожилые люди нелегко принимают новые мысли, идеи, особенно, если они расходятся с их прежними взглядами.

Например, Ф. Дейсон писал, что мало кто из известных физиков в середине прошлого века был способен понять мысли Д. Максвелла, связанные с пересмотром механики Ньютона. Тогда как молодое поколение ученых легко усвоило уравнение Максвелла. А позже, когда в связи с возникновением квантовой механики были пересмотрены положения Максвелла, то же самое поколение физиков (которое уже успело состариться) не могло понять и усвоить новых идей.

Однако то обстоятельство, что человек имеет устоявшиеся взгляды, не означает, что они не меняются вообще. Смена их осуществляется вследствие усвоения новой информации, противоположной той, на базе которой они были сформированы. При этом меняется не один, а несколько взглядов, связанных между собой.

Как правило, слушатели (сотрудники) имеют схожие взгляды на однородные вещи. Совокупность же взглядов каждого отдельного слушателя находится как бы в определенном равновесии. Если это внутреннее равновесие нарушается, возникают отрицательные эмоциональные чувства или даже психические кризисы. Вот почему вопросы равновесия тесно связаны с взаимозависимостью взглядов.

Приведу пример из экспериментов, проведенных психологом Л. Фестингером. Цель экспериментов — проверить реакцию курящих на новые данные о влиянии курения на возникновение болезни рака легких.

Исследователь выдвинул гипотезу о том, что чем больше человек курит, тем он убежденнее будет намереваться отвергнуть доказательства медицины или сохранить равновесие своих взглядов. Результаты эксперимента показали, что 90 % людей, которые не курят, согласились с доказательствами о связи болезни рака легких с курением. А вот отношение курящих к результатам экспериментов оказалось другим. Среди тех, кто мало курит, с выводами ученых согласилось 75 %, кто умеренно — 68 %, а среди заядлых курильщиков — всего 52 %.

Данный пример еще раз подтверждает интересный психологический факт: слушающие вас люди выбирают из информации прежде всего то, что согласуется с их взглядами. Безусловно, каждый из нас иногда попадает в такую ситуацию, когда очевидные факты противоречат нашим взглядам.

В нашем сознании начинает действовать определенный психологический механизм, который пытается те взгляды или факты отбросить или сменить таким образом, чтобы они не нарушали равновесия в наших взглядах. Следовательно, Л. Фестингер пытался доказать, что люди отвергают информацию, которая вызывает дисгармонию в системе их взглядов, уклоняются от нее как от неприемлемой, и ищут такую, которая бы подтверждала их взгляды.

Столь углубленное рассмотрение нами некоторых проблем современной психологии в процессе изложения вопросов данной главы не случайно. Дело в том, что убеждение (переубеждение) слушателей и Пытка заставить сменить их взгляды тесно связано со знаниями психологии как индивидуальной, так и социальной. Без этих знаний ораторы (руководители) часто допускают распространенную ошибку: думал, что убедил слушателей (сотрудников), а на самом деле помог им еще более утвердиться в своих взглядах. Сколько раз вы слышали вокруг себя: «Я же говорил ему об этом!» Причем оратор, который говорит подобное, не понимает, что чем энергичнее или даже воинственнее он убеждает другого человека, тем больший психологический барьер образует в его сознании для восприятия нового взгляда. Более того, если он дает почувствовать убеждаемому им человеку его поражение, то большая вероятность, что слушатель еще сильнее будет придерживаться своего старого, пусть даже неправильного взгляда.

Подводя итог подобным размышлениям, отметим: хотя и нелегко убеждать, а тем более переубеждать другого человека, однако в этом ничего невозможного нет. Отсюда следует вывод, проверенный жизненным опытом: если вы будете применять знания современной психологии, то сумеете значительно лучше убеждать своих слушателей, сотрудников по всем вопросам, которые вам необходимо решать как в общественной, так и производственной деятельности. Самые громкие утверждения не составляют и самого маленького доказательства.

Аргументация и доказательство — стержень основной части

Ораторская речь, как известно, строится в соответствии с композиционно-логической схемой, по определенным законам логики. В то же время каждый выступающий должен владеть приемами логического доказательства и аргументации, то есть умением не просто провозглашать, но и логически обосновывать свою мысль с помощью уже известных истин и фактов.

Как логический прием любое доказательство состоит из трех взаимосвязанных элементов: тезиса, доводов (аргументов) и способа доказательства (демонстрации). Рассмотрим очень кратко, что же представляет каждый из них.

Тезис — главная мысль или положение, истинность которого требуется доказать. Он всегда должен быть достоверным, иначе обосновать его никакими доказательствами не удастся. Тезис — центральный элемент в доказательстве. Это его стержень.

В сущности, убедить кого-то — значит вызвать у него уверенность в истинности тезиса, то есть вашей главной мысли. К тезису предъявляются следующие требования. Он должен:

- > быть четко сформулированным и кратким;
- > не содержать в себе логического противоречия;
- > содержать опорное понятие;
- > оставаться неизменным до конца речи;
- > восприниматься без особого напряжения ума.

Доводы (аргументы, основание) — это мысли или положения, истинность которых уже проверена практикой. Они, как и тезис, естественно, должны быть, прежде всего, истинными. Из опыта видно: самым сильным и неопровержимым доводом является совокупность фактов, имеющих отношение к тезису речи. Анализ публичных речей свидетельствует, что, доказывая или развивая какую-либо идею, выдвинуть правильный тезис еще недостаточно. Необходимо позаботиться и о соблюдении важных правил, вытекающих из закона достаточного основания. Вот эти правила.

Аргументы должны быть достоверными

Несоблюдение этого правила влечет за собой ошибку, которая в логике называется «основное заблуждение» или «предвосхищение основания».

Рассмотрим суть «основного заблуждения»: выступающий использует в качестве основного аргумента заведомо ложное положение, надеясь, что этого никто не заметит. Данная ошибка возникает, впрочем, не только в основном аргументе, но также и в рядовых аргументах. Например, для доказательства тезиса «завод выполнил план» оратором используются: выбор показателей, заведомо завышающий объем производства; утаивание имевших место потерь; прием и отгрузка заведомо некачественной продукции; списание на производство несуществующих затрат; приписка не изготовленной продукции.

Суть ошибки «предвосхищение основания» в отличие от «основного заблуждения» в том, что еще не доказанное положение используется в качестве аргумента. История, несомненно, покажет — истинно оно или нет, но по лености ума, недостатку времени или иным причинам слушающим недосуг узнать — достоверен ли данный аргумент. В результате, как писал В. Исраэлян в «Литературной газете» от 15 июня 1988 года, появляются «проекты» завода фруктовых консервов в развивающейся стране, где фрукты произрастают в малом количестве, или молочной фермы в другой африканской стране, которая из-за отсутствия собственных кормов была вынуждена ввозить сено из СССР. Чтобы представить опустошающие последствия ошибки «предвосхищение основания», возникающей в решениях руководителей высокого уровня, вспомним статьи о проблемах искусственных морей Байкала, Севана, Арала и т. п.

Аргументы должны быть достаточными

В правильном рассуждении аргументы не только достоверны, но и достаточны. Нарушение этого правила ведет к возникновению ошибки «мнимое следование», при которой аргументы истинны, но недостаточны для тезиса. Академи-

ком И. В. Давидовским суть этого правила прекрасно выражена фразой: «Яготов, по совету И. П. Павлова, перед господином фактом снять шляпу. Но совсем нелишним был бы и совет — потом надеть шляпу и хорошо подумать о действительной стоимости факта». Примером «мнимого следования» в деловом общении является убеждение, что достоверность обеспечивается количеством аргументов. Однако и одним аргументом можно доказать сложность утверждения собеседника.

Вот пример. На торговых судах Англии во время Второй мировой войны поставили зенитную артиллерию, но выяснилось, что ничтожно малым было количество сбитых ею самолетов. Противники вооружения торговых судов, опираясь на этот аргумент, предложили демонтировать его. Однако инициаторы вооружения стали учитывать не число сбитых самолетов, а количество кораблей, потопленных вражеской авиацией, в соотношении с наличием или отсутствием на судах зенитной артиллерии. Оказалось, что она не столько сбивала, сколько отпугивала самолеты, резко снижая прицельность бомбометания торговых судов.

Следовательно, сторонники тезиса «надо снять зенитное вооружение с торговых судов» использовали аргумент «количество самолетов, сбитых торговыми судами, ничтожно мало» и допустили ошибку «мнимое следование», против которой их оппоненты выдвинули вышеописанный контраргумент, оказавшийся достоверным и достаточным.

Аргументы должны быть доказаны самостоятельно,
независимо от тезиса

Когда нарушается это правило, то возникает логическая ошибка «круг в доказательстве». Суть ее заключается в том, что тезис доказывается аргументом, а аргумент — тезисом. Классическим примером «круга в доказательстве» является разговор, описанный в книге Д. Бересфорда «Десять мертвых мужчин»:

- Это кулики, — говорит Сэндс, — указывая на птиц за окном.
- Откуда ты знаешь?
- Здравый смысл. Ведь за окном река.

- Откуда ты знаешь, что за окном река?
- А откуда взялись бы кулики?

Примерно по этой же схеме у многих ораторов происходит спор с молодыми слушателями, не любящими классическую музыку:

- Ну как это можно не любить классическую музыку? Ее нужно любить.
 - А почему нужно?
 - Как почему? (изумленное состояние). Да потому, что ее нельзя не любить!
 - А почему нельзя?
 - Как почему? {шоковое состояние}. Да потому, что это — прекрасно!
 - А почему это прекрасно?
 - Как почему это прекрасно? (на грани срыва и потери речи). Да потому, что это — классика!
- Здесь тезис «классическую музыку надо любить» доказывается аргументом «это прекрасно», а этот аргумент доказывается тезисом «это классическая музыка».

Демонстрация индуктивного, дедуктивного доказательства и по аналогии

Демонстрация или способ доказательства — это форма логической связи между доводами и тезисом. Она должна убедительно показать, что тезис обосновывается доводами и потому является истинным. Демонстрация в публичной речи должна быть как можно проще и короче, отчетливо показывать аудитории логическую связь доводов и тезиса.

В ораторском искусстве применяются два вида доказательства — прямое и косвенное. В первом случае истинность тезиса обосновывается непосредственно (прямо). При косвенном («доказательство от противного», или «апагогическое», то есть «отводящее») непосредственно доказывается не тезис, а его отрицание — антитезис. Затем на основании одного из законов формальной логики, а именно закона исключенного третьего, делают заключе-

ние об истинности самого тезиса. Логическая же связь с аргументами осуществляется методами:

1. Индуктивного доказательства (изложение от частных фактов к установлению общих положений, принципов). Оно особенно продуктивно, если выступающий оперирует впечатляющими, близкими аудитории конкретными фактами.

2. Дедуктивного доказательства (изложение, при котором частные положения логически выводятся из общих положений, правил, законов и др.). Чаще всего оратор, применяя данный вид доказательства, опирается на те или иные известные аудитории общие научные положения, истинность которых не вызывает сомнений.

3. Доказательство по аналогии выступает как средство наглядной, образной аргументации. Аналогия позволяет доходчиво объяснить и доказать весьма сложные положения, активизируя восприятие и повышая убедительность речи, ее эмоциональность.

Итак, вы вправе выбрать любой логический метод доказательства, но, прежде чем сделать этот выбор, изучите аудиторию. Подумайте, будет ли данный метод изложения интересен и доступен слушателям. «Нельзя, — подчеркивал В. И. Ленин, — говорить одинаково на заводском митинге и в казачьей деревне, на студенческом собрании и в крестьянской избе».

Техника аргументации

В аргументировании выделяют две основные конструкции:

— доказательная аргументация, с помощью которой вы опровергаете утверждения соперника, и его тезис. Как для первой, так и второй конструкции применяются одни и те же основные приемы, которые сводятся к следующему:

а) тщательное изучение всех фактов и сведений, которые будут использованы в ходе аргументирования;

б) исключение возможных противоречий и алогизмов (несовместимость с требованиями логики);

в) формулирование ясных, логичных заключений. Сюда также следует добавить следующие определения качества аргументов: наилучшими являются те из них, которые основаны на достоверных и четких рассуждениях по данной проблеме, на хорошем знании деталей и обстоятельств, а также на способности заранее в конкретных формах и точно представить себе то, что произойдет, какой будет эффект.

В современной научной и учебной литературе рассматривается ряд риторических методов аргументирования. Известный авторитет в области искусства делового общения Предраг Миич предлагает двенадцать таких методов.

Рассмотрим их.



Риторические методы аргументирования

1. **Фундаментальный метод.** Суть его — прямое обращение к аудитории, которую вы знакомите с фактами и сведениями, являющимися основой вашего доказательства.

Существенную роль здесь играют цифровые примеры и статистические данные. Они являются прекрасным фоном для поддержки ваших тезисов и положений. Ведь в отличие от словесных сведений, которые часто бывают спорными, цифры выглядят более убедительно, так как их источник, как правило, не является непосредственно заинтересованным и поэтому более объективен и привлекателен.

Представьте себе, например, что вам необходимо рассказать аудитории о Нюрнбергском процессе, где судили нацистских военных преступников. Насколько более аргументированным будет выступление, если вы приведете конкретные данные: «Процесс начался 20 ноября 1945 года, а закончился 1 октября 1946 года. За это время состоялось 218 судебных заседаний трибунала, заслушано 240 свидетелей, изучено почти 300 тысяч документов. Протоколы заняли 16000 страниц, документы всего процесса в целом составили 5 000 000 листов, весом 200 тонн».

Используя цифровые данные, необходимо знать меру, ибо нагромождение цифрового материала утомляет слушателей и не вызывает у них необходимого впечатления. Замечу также, что небрежно обработанные статистические материалы могут ввести слушателей в заблуждение, а порою даже обмануть их.

Например, ректор института приводит статистические данные о студентах первого курса. Из них следует, что в течение года 50 % студенток вышли замуж. Такая цифра впечатляет, но затем выясняется, что на курсе было лишь две студентки и одна из них вышла замуж.

Для того чтобы статистические данные были иллюстративными, они должны охватывать большое количество людей, событий, явлений и т. п.

2. Метод противоречия. По своей сущности этот метод является оборонительным. Он основан на выявлении противоречий в рассуждениях, а также аргументации собеседника и заострении внимания на них.

Пример. И. С. Тургенев описал спор между Рудневым и Пигасовым о том, существуют убеждения или не существуют:

— Прекрасно! — промолвил Рудин. — Стало быть, по-вашему, убеждений нет?

— Нет и не существует.

— Это ваше убеждение?

-Да.

— Как же вы говорите, что их нет. Вот вам уже одно, на первый случай. — Все в комнате улыбнулись и переглянулись.

3. Метод «извлечения выводов». Он основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет вас к желаемому выводу. Особое внимание здесь необходимо обратить на логику рассуждений.

В своих рассуждениях перед аудиторией вы можете идти по одному из следующих путей:

а) от причины к следствию;

б) от следствия обратно к причине.

Другими словами, вы можете изложить, с чего все началось и каков результат или каким он ожидается в перспективе. Вы можете начать с того, что случилось. И лишь затем изложить то, с чего все началось.

Допустим, вам как депутату Совета необходимо убедить жителей района в строительстве новой школы и частичном ее финансировании. По первому варианту план выступления будет выглядеть примерно так.

Начало: «Я не собираюсь просить вас внести деньги только из гуманистических побуждений. Я верю, что вы видите корень проблемы. Я хочу просить вас о поддержке, потому что уровень образования, а следовательно, уровень жизни затрагивает каждого персонально.

Я верю, что ваш вклад в систему образования нашего района даст нам в ближайшее время ощутимую прибыль».

Главная часть (раскрывается методом «извлечения выводов»): суть проблемы.

«1. За последние три года население района увеличилось на 32 %.

2. Количество учеников в средней школе в следующем году возрастет на 21 %, то есть примерно 320 новых учеников придут в уже переполненную школу.

3. Родители будут искать возможности дать образование своим детям в другом месте. Это повлечет за собой решение ряда новых социальных проблем и, в конечном счете, скажется на снижении у части работающих родителей производительности труда. Как результат — доходы района пойдут вниз.

4. Другим отрицательным результатом сложившегося положения будет то, что лучшие учителя также отправятся на поиски лучших рабочих мест.

5. Подобная ситуация уже происходила в другом районе, в Колпино, двенадцать лет тому назад. Исправить положение им до сих пор не удалось».

Заключение. «Вывод: по непонятным причинам наши дети получают плохое образование в скверных условиях. И все это происходит в нашем районе. Мы должны иметь новую среднюю школу».

Вы можете построить свою речь в обратном порядке (от следствия к причине). Она также будет эффективна.

«1. По непонятным причинам наши дети получают плохое образование в скверных условиях. И все это происходит в нашем районе.

2. Давайте рассмотрим причины, почему это происходит:

а) за последние три года население района увеличилось на 32 %;

б) количество старшеклассников в следующем году увеличится на 21 %, то есть примерно на 320 новых школьников;

в) доходы района упадут, так как многие дети вынуждены будут учиться в другом месте;

- г) лучшие учителя покинут перегруженную школу;
- д) аналогичное уже имело место в Колпино».

4. Метод сравнения. Очень эффективен и имеет исключительное значение (особенно, когда сравнения подобраны удачно). Это придает речи оратора исключительную яркость и большую силу внушения. В известной мере он фактически представляет собой особую форму метода «извлечение выводов». Это еще один способ сделать ваше утверждение более зримым и осязаемым. Тем более, если вы научились использовать некие аналогии сравнения с предметами и явлениями, хорошо известными слушателям: «Жизнь в Антарктиде можно сравнить лишь с пребыванием в холодильнике, где к тому же забыли выключить свет».

5. Метод «да... но». Этот метод лучше всего использовать, когда аудитория к теме разговора заведомо относится с некоторым предубеждением. В ней обязательно найдется несколько слушателей, у которых, выражаясь шахматным языком, будут хорошо подготовленные «домашние заготовки» (естественно, сложные и неудобные для вас). Поэтому соответственно «настройтесь» на них. Здесь должен быть применен аналитический подход к упомянутым «домашним заготовкам». Ведь любой процесс, явление или предмет имеют в своем проявлении как положительные, так и отрицательные моменты. Отсюда легко применить метод «да... но», который позволяет рассмотреть и другие стороны решения вопроса. Поэтому вы можете спокойно согласиться со слушателем, а потом наступает так называемое «но».

Пример: «Я тоже представляю себе все то, что вы перечислили как преимущества. Но вы забыли упомянуть и о ряде недостатков...» И начинаете последовательно дополнять одностороннюю картину, предложенную собеседником, с новой точки зрения.

6. Метод кусков. Этот метод применяется часто. Особенно сейчас, когда в нашу жизнь вместо монологических видов общения активно внедряются диалог, беседа, дискуссия, спор. Суть метода состоит в расчленении выступления ваше-

го собеседника таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части: «это точно», «это сомнительно», «здесь существуют самые различные точки зрения», «это явно ошибочно».

Фактически данный метод базируется на известном тезисе: поскольку в любом положении, а тем более выводе всегда можно найти что-то недостоверное, ошибочное или же преувеличенное, то уверенное «наступление» дает возможность, в известной степени, «разгрузить» ситуации, в том числе и самые тяжелые.

Пример: «То, что вы сообщили о модели работы современного складского хозяйства, теоретически совершенно верно, но в практике встречаются подчас весьма значительные отступления от предложенной модели: длительные задержки со стороны поставщиков, трудности в получении сырья, медлительность администрации...»

7. Метод потенцирования. Оратору часто приходится выступать перед слушателями по очень острым, спорным и еще недостаточно разработанным как в учебной, так и научной литературе проблемам.

Именно в этих ситуациях наиболее целесообразно использовать данный метод. Суть же его состоит в том, что в соответствии со своими интересами (выполняя социальный заказ) вы смещаете акцент, выдвигая на первый план то, что вы считаете нужным в интересах решения поставленной задачи.

8. Метод «бумеранга». Он дает возможность использовать «оружие» собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное воздействие на аудиторию, особенно если его применить с изрядной долей остроумия.

Пример. В. В. Маяковский выступает перед жителями одного из районов г. Москвы по вопросу решения интернациональных проблем в Стране Советов. Вдруг кто-то из зала спрашивает: «Маяковский, вы какой национальности? Вы родились в Багдаде, значит, вы грузин, да?» Маяковский видит, что перед ним пожилой рабочий, искренне желающий разобраться в проблеме и

столь же искренне задающий вопрос. Поэтому отвечает по-доброму: «Да, среди грузин — я грузин, среди русских — я русский, среди американцев — я был бы американцем, среди немцев — я немец».

В это время два молодых человека, сидящих в первом ряду, сбобку, ехидно кричат: «А среди дураков?» Маяковский, жестом руки показывая на кричащих, спокойно отвечает: «А среди дураков я в первый раз!»

9. Метод игнорирования. Как правило, данный метод наиболее часто используется в беседах, диспутах, спорах. Суть его заключается в том, что факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут вами, но зато его ценность и значение можно с успехом игнорировать. Вам кажется, что собеседник придает значение чему-то, что, по вашему мнению, не столь важно. Вы констатируете это и анализируете.

10. Метод выведения. Основывается на постепенном субъективном изменении существа дела.

Пример: «Богатство не имеет границ, когда в больших размерах идет за границу»; «Мелкая сошка лучше всех знает, кому достанется мясо. Но кто будет слушать мелкую сошку?»

11. Метод видимой поддержки. Он требует особо тщательной подготовки. Пользоваться им наиболее целесообразно тогда, когда вы выступаете в качестве оппонента (например, в дискуссии). В чем он заключается? Скажем, вам собеседник изложил свои аргументы, факты, доказательства по проблеме дискуссии, а теперь слово предоставляется вам. Но в начале своей речи вы ему вообще не противоречите и не возражаете. Более того, к неожиданности всех присутствующих, наоборот, приходите на помощь, приводя новые положения в его пользу. Но все это только для видимости! А затем следует контрудар по примерно такой схеме. «Однако... вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести еще и такие факты... (перечисляете их), и это далеко не все, так как...» Теперь наступает черед ваших контраргументов, фактов, доказательств.

12. Метод опроса. В настоящее время широкое распространение получили такие формы общения, как «круглый стол», «лекция-диалог» и «вечер вопросов и ответов». Именно в подобных формах общения следует использовать данный метод. Его суть состоит в том, что вопросы оратору задаются заранее. На базе их анализа лектор изучает позицию аудитории, ее направленность и готовит свой доклад или сообщение с учетом этого.

Фактический материал

Еще в античной риторике доказательства делились на внутренние, то есть логические, и внешние — факты, документы, статистические материалы и др., которые веско и убеждающе действуют сами по себе. Аудитория, как подчеркивал В. Г. Белинский, «убеждается не одною красотою живой изустной речи, но вместе с тем и делом и фактами». И сегодня факты как конкретные проявления объективной реальности, социальные факты как общественные действия людей, научные факты как элементы знания приобретают все больший вес в общественной жизни, науке, искусстве.

Вот почему наряду с композиционно-логической стороной современного устного выступления исключительную важность в доказательстве приобретает содержательная сторона процесса изложения предмета речи. Она связана с использованием конкретного материала: фактов (примеров, иллюстраций), ссылок на авторитетные источники, документов, цифр и др. Яркие, близкие и понятные слушателям, они воспринимаются как достоверная конкретно-образная информация, переданная в словесном изображении. Сам же мысленный образ помогает слушающему вас схватить суть явления мгновенно, приводя в движение эмоциональную сферу восприятия.

Современными учеными-биологами обнаружено, что животные разбираются в таком явлении, как количество. Но для доказательства лишь люди имеют возможность пользоваться цифрами. Цифры — это средство, с помощью которого мы передаем данные о количестве, размерах и объеме. Как ими пользоваться?

1. Не приводите слишком много цифр. С одной стороны, это утомляет аудиторию, с другой — большое количество цифр застилает собой то, для доказательства чего вы ими пользуетесь.

2. Цифры должны быть понятны слушателям. Переведите их, сделайте доступными для каждого. Скажем: «Такого количества топлива достаточно для обогрева вашего дома в течение 18 лет».

3. Не стройте из цифр длинных рядов и таблиц. Сфокусируйте внимание аудитории на том, ради чего вообще вы пользуетесь цифровым материалом.

4. Не пользуйтесь округленными цифрами. Здесь оговорюсь. Округленные цифры для запоминания — несомненно легче. Однако психологи утверждают, что слушатели к ним относятся с меньшим доверием, чем к точным.

Например: «...было израсходовано около 2 тысяч рублей» менее убедительно, чем «...мы израсходовали 1986 рублей».

Или «за последние три года жители города, принимавшие участие в тиражах денежно-вещевой лотереи, выиграли более 10 автомобилей, около 200 мотоциклов, свыше 600 телевизоров...» менее убедительно, чем «...двенадцать автомобилей, 194 мотоцикла, 607 телевизоров...»

Наконец, когда речь идет о количестве людей, округлять цифры просто неэтично.

5. Сумейте показать, что использование цифровых выкладок необходимо, что вы это делаете не ради своего удовольствия.

6. Пользуйтесь цифрами, которые удивят ваших слушателей своей необычностью и неожиданностью. Вот пример, как оратор цифрами привлек внимание аудитории к вопросу о семье и разделении труда между супругами.

«В среднем 11 лет своей жизни женщина проводит на кухне, стирка (если не пользуется услугами прачечной) занимает 24—26 дней в году, а 4 вымытых окна — то же самое по затрате энергии, что отработанная шофером смена».

При использовании фактического материала в доказательстве особое место занимают ссылки на источники, цитаты, то есть дословное изложение в речи отрывков из книг, статей, выступлений, документов. Обычно меткое, глубокое высказывание авторитетного лица — средоточие мысли — помогает выступающему выразить идею, повышает убеждающую силу слова.

«Если я порой говорю чужими словами, — утверждал французский мыслитель Монтень, — то лишь для того, чтобы лучше выразить самого себя». С ним нельзя не согласиться. Однако, чтобы цитата выполняла свое назначение, соблюдайте основные правила ее применения и запомните следующее:

1. Цитатами, как и цифрами, нельзя злоупотреблять. Оратор, который без меры пересыпает ими речь, неизбежно теряет свое лицо.

В нашей стране сложилась традиция: сразу после выхода важных государственных или политических документов руководители всех уровней, как правило, направляются в трудовые коллективы с разъяснением этих документов. Жизнь свидетельствует, что сегодня, в период высокой информированности людей, их не удовлетворяет цитирование, пересказ или простое комментирование текста документов, чем раньше нередко ограничивались. Зато высоко ценится умение оратора показать проблемы района, предприятия, цеха, связывая это с положениями документа, высказать собственное мнение, открыто побеседовать по вопросам, интересующим коллектив.

2. Человек, на авторитет которого вы ссылаетесь, должен быть действительно превосходным специалистом в данной области. Его имя у слушающих вас не должно вызывать никаких сомнений. «...Пусть вдохновляет вас в этой войне мужественный образ наших великих предков: Александра Невского, Дмитрия Донского, Кузьмы Минина, Дмитрия По-

жарского, Александра Суворова, Михаила Кутузова!» Эти слова, прозвучавшие с Красной площади на всю страну в грозную годину Великой Отечественной войны, произвели огромное впечатление на всех советских людей и вдохновляли их на героические подвиги.

3. Цитата должна быть точной. Обращаясь к первоисточнику, нельзя вырывать ее из контекста. Несоблюдение этого правила ведет к догматизму (в чем мы с вами, к сожалению, убедились на собственном опыте). Кроме того, «усеченное» цитирование может быть использовано с целью манипулирования сознанием слушателей и введения их в заблуждение. Рецепт здесь прост. К цитате, вырванной из контекста, выступающему несложно подыскать удобное для него начало или окончание с соответствующим затем разъяснением текста. Один из самых ярких русских представителей ораторского искусства Ф. Н. Плевако на заседании суда однажды произнес фразу, которая с удивительной меткостью отражает подобные явления: «Есть, господа, фотографы, которые по заказу милых путников к обнаженному туловищу распутницы приставляют лицо честной женщины...»

4. Не пользуйтесь часто встречающимися цитатами.

5. Цитирование слов специалиста по какому-либо вопросу будет иметь большее воздействие на сознание слушающих вас людей. Цитата же из литературного произведения будет иметь большее воздействие на эмоции слушателей.

6. Источник цитаты у вас должен быть выписан точно, но указывать его следует в каждом конкретном случае по мере необходимости.

Удачно подобранный короткий рассказ или история также являются эффективным фактическим материалом доказательства. Он обладает большой впечатляющей силой.

Привести короткую историю или рассказ в подтверждение своего тезиса выступления под силу каждому оратору. Кто-то делает это лучше, кто-то — хуже. Секрет успеха прост: надо пробовать и пробовать, больше практики, и вы

неприменно овладеете и этим искусством. Искусством короткого рассказа. Однако советую вам пользоваться историями, которые:

а) вы безукоризненно знаете до мельчайших деталей, но из этого не следует, что в процессе повествования вы должны перегружать их какими-либо подробностями;

б) развивают и дополняют основной тезис вашего выступления;

в) будут приняты всеми присутствующими с должным пониманием;

г) не вызовут у слушателей мысли: *«Это мне что-то очень напоминает»*, а еще неприятнее, когда оценят так: *«Это старо как мир»*.

Наконец, последний совет: собирайте хорошие, интересные рассказы, ведите записи коротких историй и, готовясь к предстоящему выступлению, заранее подбирайте подходящие.



Мелочи, имеющие иногда решающее значение

Время донесло до нас одну интересную и поучительную историю, иллюстрирующую значение мелочей.

Один любитель искусства наблюдал, как Микеланджело подправлял то одну, то другую деталь на своей картине.

В конце концов удивленный посетитель воскликнул: «Все, что ты сейчас изменил, это мелочи, пустяки!»

Живописец ответил: «Конечно, это мелочи. Но эти мелочи всегда ведут к совершенству, а совершенство, конечно же, не мелочь».

Таким образом, подготовка выступления означает улучшение мелких лишь на первый взгляд деталей и подробностей.

Все изложенные выше факторы, ведущие к успешности убеждения, опираются на социально-психологические закономерности. Уместным будет в данном случае сформулировать социально-психологические рекомендации, ведущие к успешности убеждения.

П е р в о е . При опровержении доводов оппонента следует обращаться к его чувству собственного достоинства (ЧСД). Как известно, чувство собственного достоинства равно частному от деления величины успеха (У) данного лица на его притязания (П): $ЧСД = У/П$.

Чем выше успех и чем меньше притязания, тем выше чувство собственного достоинства. Под успехом здесь понимается не материальная, а социально-психологическая величина, выступающая в виде оценочных суждений со стороны окружающих.

У людей с высокими притязаниями эта величина стремится к минимуму. Люди с высоким показателем ЧСД обладают гордостью за свое «я», а с низким — самомнением. В результате первые проявляют тенденцию твердо отстаивать свое мнение, аргументируя его, а вторые — или упорствовать, или соглашаться.

Во всех случаях успеха добиваются в том случае, если дают человеку почувствовать его собственное «я»: называют его по имени и отчеству, подчеркивают реальные заслуги,

дают возможность проявлять инициативу, побуждают к самостоятельным действиям, стараются не навязывать чужой образ мыслей, а стимулируют к размышлению.

В т о р о е . При выборе приемов и средств воздействия нужно учитывать характер актуальных потребностей оппонента.

Согласно распространенной точке зрения, что потребности человека условно можно разделить на пять уровней:

- > физиологические потребности, связанные с необходимостью поддержания жизни, — в пище, воде, сне и т. п.;
- > потребности в безопасности, которые проявляются в стремлении оградить себя от всяких угроз и опасностей, в стремлении к стабильности положения и уверенности в завтрашнем дне;
- > потребности принадлежать к какой-либо группе людей, а также быть в близких связях с людьми; в дружбе, общении, любви;
- > потребности в уважении и признании со стороны других людей (престиж, репутация), что связано с продвижением по социальной лестнице, с карьерой;
- > потребности в самореализации, самовыражении, проявлении своих возможностей.

Названные группы потребностей находятся в иерархической зависимости друг от друга: человек не продвигается к более высокой ступени потребностей, не удовлетворив низшую. Как только низшие потребности удовлетворены, их злободневность снижается и потребности более высокого уровня становятся актуальными мотиваторами поведения. Обычно человек, достигнув более высокого уровня потребностей, не регрессирует к низкому уровню. Данное положение становится руководящим принципом при выборе стратегии опровержения, а также всей системы убеждения. Следует помнить, что человек обычно стремится к самовыражению.

Т р е т ь е. В процессе побуждения людей к деятельности проявляйте к ним искреннее внимание.

Искреннее внимание к человеку растапливает холодок недоверия и устраняет психологические барьеры в общении. Внимание деланное быстро распознается собеседником, и он немедленно отворачивается от говорящего. Это связано с тем, что у человека в таких случаях обостряется механизм эмпатии (вчувствования), который дает ему возможность понять подлинные намерения того, кто с ним общается. Отсюда следует ряд советов:

- > будьте участливым к личным проблемам людей. Ничто так не отталкивает, как неискренность в общении;
- > следите за экспрессиями своего лица (избегайте масок злости и печали). Контролируйте свою позу и жестикуляцию;
- > внимательно слушайте собеседника.

Однако следует заметить, что далеко не все люди поддаются убеждению. Согласно исследованиям американских психологов убеждению не поддаются:

1. Люди с ограниченной фантазией, не наделенные богатством воображения и неспособные к ярко эмоциональному восприятию образов.
2. «Внутренне ориентированные» личности, то есть те, для кого собственные переживания значат куда больше, чем переживания группы или даже массы людей.
3. Социально-неконтактные люди, проявляющие признаки отчужденности, слабой эмоциональной привязанности к другим, с выраженным предпочтением к обособленной деятельности, имеющие незначительную связь с формальными или неформальными группами.
4. Лица с явно выраженной агрессивностью или с признаками потребности во власти над другими.
5. Лица, проявляющие открытую враждебность к людям, окружающим их в повседневной жизни. Крайнюю степень сопротивляемости убеждению обнаруживают ин-

дивиды с параноидными тенденциями (с бредовыми идеями) или «криминальные психопаты» (люди с ярко выраженным антисоциальным поведением).

Вопросы и задания для самопроверки

1. В чем состоит сущность убеждения?
2. Какова, с вашей точки зрения, эффективность убеждения?
3. Определите свои «мелочи», имеющие иногда решающее значение в процессе убеждения.

Глава 7

ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ

Определение этикета как установленного порядка поведения где-либо дает наиболее общее представление о нем. **Деловой этикет** богаче по своему содержанию, поскольку относится к данной категории как особенное к общему. Деловой этикет — важнейшая сторона морали профессионального поведения предпринимателя. У отечественных начинающих бизнесменов срывается множество выгодных сделок, особенно с инофирмами, из-за того, что они не знают правил делового этикета. А еще чаще их «подставляют» различные консультанты и секретарши. У многих «новых русских» дурной вкус заметен в одежде, манерах поведения.

В результате «новые русские», их консультанты и секретарши становятся предметом молчаливой и нелюбезной критики со стороны партнеров. Уважающие себя и честь своей фирмы предприниматели после первой же встречи прекращают все переговоры. А причиной тому — поведение «новых русских», оценить которое можно словами из знаменитой сказки про старуху, которая «ни ступить, ни молвить не умеет».

Чтобы не попасть в нелепую ситуацию, надо знать правила хорошего тона. В старые времена им крепко учил Петр Великий. В 1709 г. он издал указ, согласно которому подлежал наказанию каждый, кто вел себя «в нарушение этикету».

Возможно, надо ввести наказание для техи отечественных бизнесменов, кто выставляет на посмешище не только себя, но и бросает тень на российское предпринимательство. Может быть, следует ввести даже экзамен на знание делового этикета.

Итак, знание делового этикета — основа предпринимательского успеха.

Правила этикета, облаченные в конкретные формы поведения, указывают на единство двух его сторон: морально-этической и эстетической. Первая сторона — это выражение нравственной нормы: предупредительной заботы, уважения, защиты и т. д. Вторая сторона — эстетическая — свидетельствует о красоте, изяществе форм поведения.

Для приветствия пользуйтесь не только вербальным (речевым) средством «Здравствуйте!», «Добрый день», но и невербальными — жестами: поклоном, кивком, взмахом руки и т. п. Можно равнодушно сказать: «Здравствуйте», кивнуть головой и пройти мимо. Но лучше поступить иначе — сказать, например: «Здравствуйте, Иван Александрович!», тепло улыбнуться ему и остановиться на несколько секунд. Такое приветствие подчеркивает ваши добрые чувства к этому человеку, он поймет, что вы цените его, да и звучание собственного имени — приятная мелодия для любого человека.

Обращение без имени — обращение формальное: будь то подчиненный или начальник, сосед по лестничной площадке или попутчик в общественном транспорте. Обращение по имени, а еще лучше — по имени и отчеству — это обращение к личности. Произнося имя, отчество, мы подчеркиваем уважение человеческого достоинства, демонстрируем душевное расположение. Такое приветствие говорит о культуре человека и создает ему репутацию деликатного, воспитанного, тактичного человека. Конечно, с подобными качествами люди не рождаются. Эти качества воспитываются, а потом входят в привычку. Чем раньше начнется такое воспитание, тем лучше: скорее войдет в привычку. Особенно тяжело дается формирование хороших привычек интеллигента бизнесменам первого поколения, так как приходится большей частью шли путем проб и ошибок. Недаром англичане говорят: чтобы стать джентльменом, надо иметь в семье три университетских диплома: деда, отца и сына.

Этикет — явление историческое. Правила поведения людей изменялись с изменениями условий жизни общества, конкретной социальной среды. Этикет возник в период зарождения абсолютных монархий. Придерживаться определенных правил поведения, церемониала было необходимо для возвеличивания царственных особ: императоров, королей, царей, князей, принцев, герцогов и т. п. для закрепления иерархии внутри самого классового общества. От знания этикета, выполнения его правил часто зависела не только карьера, но и жизнь человека. Так было в Древнем Египте, Китае, Риме, Золотой Орде. Нарушение этикета приводило к вражде между племенами, народами и даже к войнам.

Этикет всегда выполнял и выполняет определенные функции. Например, разделение по чинам, сословиям, знатности рода, званиям, имущественному положению. Особенно строго соблюдались и соблюдаются правила этикета в странах Дальнего и Ближнего Востока.

В России в начале XVIII в. стал усиленно внедряться западный этикет. На русскую почву переносились одежда, манера и внешние формы поведения. За соблюдением этих правил боярами и дворянским сословием (особенно в столичных городах) постоянно и настойчиво, порой жестоко, следил сам царь Петр I. За их нарушения строго наказывали. В дальнейшем, в царствование Елизаветы и Екатерины II, отбирались те правила этикета, которые отвечали требованиям и особенностям национальной культуры России. Россия как евразийская страна во многом соединяла противоположности Европы и Азии. А этих противоположностей было много не только в XVIII в., их много и сейчас. Р. Киплинг говорил, что Запад есть Запад, Восток есть Восток, и не встретиться им никогда. Так, в Европе траурный цвет — черный, а в Китае — белый. Даже в границах Российской империи правила поведения различных народов значительно отличались.

Конечно, общественный прогресс способствовал взаимопроникновению правил поведения, обогащению культур.

Мир становился теснее. Процесс взаимного обогащения правилами поведения позволил выработать взаимоприемлемый, признаваемый в главных чертах этикет, закрепляемый в обычаях и традициях. Этикет стал предписывать нормы поведения на работе, на улице, в гостях, на деловых и дипломатических приемах, в театре, в общественном транспорте и т.д.

Но кроме правил этикета для всех существует также **профессиональный этикет**. В жизни всегда были и останутся отношения, которые обеспечивают наивысшую эффективность в выполнении профессиональных функций. Участники какого-либо взаимодействия всегда стараются сохранить наиболее оптимальные формы этого взаимодействия и правила поведения. От новичка они станут требовать неукоснительного соблюдения отработанных и проверенных правил делового общения, так как последний облегчают выполнение профессиональных функций, способствуют достижению поставленных целей. В том или ином коллективе, группе работников, сотрудников, деловых людей складываются определенные традиции, которые с течением времени приобретают силу моральных принципов и составляют этикет данной группы, общности.

В практике деловых отношений всегда есть какие-то стандартные ситуации, которых невозможно избежать. Для этих ситуаций и вырабатывают формы и правила поведения. Этот набор правил составляет **этикет делового общения**. Вот одно из определений этикета деловых отношений — это свод правил поведения в бизнесе, который представляет внешнюю сторону делового общения.

Деловой этикет — результат длительного отбора правил и форм наиболее целесообразного поведения, которое способствовало успеху в деловых отношениях. Не всегда легко давалось освоение этих правил, поэтому предприниматели «от сохи» нередко отзывались о них не очень лестно: «Зачем мне все это?» Можно следовать и данному принципу. Однако если вы хотите установить прочные деловые отношения с за-

рубежными партнерами, то знание делового этикета просто обязательно.

Можно напомнить, как устанавливались торговые связи со средневековой Японией, которая до известной эпохи Мейдзи была почти наглухо закрытой для остального мира. Коммерсант, купец, прибывший в Страну восходящего солнца для установления деловых связей, представлялся императору. Процедура представления была столь унижительной, что не каждому зарубежному гостю она была под силу. Иноземец должен был от двери приемной залы ползти на коленях к отведенному ему месту, а после приема таким же образом, пятясь как рак, покинуть свое место и скрыться за дверью.

Но как и в те давние времена, так и сейчас, правила делового этикета помогают сближению экономических и финансовых интересов торговых людей, бизнесменов. Прибыль была и остается выше всех различий национального характера, вероисповедания, социального положения, психологических особенностей. Эти различия подчинялись этикету интересующей бизнесмена страны. Подчинение правилам игры определяющей стороны создавало основу для успеха сделки.

Какие же правила поведения надо знать предпринимателю? Прежде всего следует помнить, что деловой этикет включает точное соблюдение правил культуры поведения, которая предполагает в первую очередь глубокое уважение человеческой индивидуальности. Социальная роль, которую играет тот или иной человек, не должна быть самодовлеющей, не должна она оказывать и гипнотического влияния на делового партнера. Культурный предприниматель будет в равной степени уважительно относиться и к министру, и к рядовому техническому работнику министерства, президенту компании, фирмы и уборщице офиса, т. е. всем показывать искреннее уважение. Это искреннее уважение должно стать составной частью натуры, но только в том случае, если научиться верить в порядочность людей. Нельзя при первой

встрече обнаружить даже признак того, что для вас он «темная лошадка», стремящаяся вас обязательно обойти на прямой или вираже, а говоря проще — обмануть. В основе поведения должна лежать нравственная оценка: деловой партнер — хороший человек! Если, конечно, он не доказал своими поступками обратного.

Культура поведения в деловом общении немислима без соблюдения правил вербального (словесного, речевого) этикета, связанного с формами и манерами речи, словарным запасом, т. е. со всем **стилем речи**, принятым в общении данного круга деловых людей. Существуют исторически наработанные стереотипы речевого общения. Ими пользовались ранее русские купцы, предприниматели, а сейчас их используют культурные российские и зарубежные деловые люди. Это слова: «дамы», «господа», «сударь» и «сударыни». Среди других социальных групп подобные обращения пока широко не прививаются, и мы часто наблюдаем, как люди испытывают чувство внутреннего дискомфорта на встречах, собраниях, поскольку не знают, как обратиться друг к другу: слово «товарищ» как бы принижает их достоинство из-за определенного отношения к этому слову, сложившегося под влиянием средств массовой информации. А с другой стороны, многие до «господ» явно не доросли из-за своего нищенского существования. Поэтому очень часто в транспорте, в магазине, на улице мы слышим унижительные фразы: «Эй, мужчина, подвиньтесь», «Женщина, пробейте билет» и т. д. Среди деловых людей обращение «господин» имеет право на жизнь. Это слово подчеркивает, что данные граждане, социальная группа свободны и независимы в своих действиях более, чем какая-либо другая социальная группа в современной России. Кроме того, эта форма обращения не заимствована слепо где-либо на Западе или Востоке. Бездумные заимствования, запускаемые в оборот чаще всего нашими не очень культурными теле- и радиожурналистами, репортерами, как правило, режут слух и подчеркивают убогость и претенциозность подобных заимствований, например: «состоя-

лась презентация», «формируется новый менталитет русских» или «спонсоры вернисажа» и т. п. «Господин» — исконно русское слово. Оно имеет самое распространенное значение как форма вежливого обращения к группе лиц и отдельному лицу, употреблявшаяся в привилегированных слоях общества. Кроме того, в другом его значении — «хозяин имущества» есть и уважительное отношение к человеку.

В деловом разговоре надо уметь дать ответ на любой вопрос. Даже на простейшие, задаваемые ежедневно по несколько раз: «Как дела?», всегда необходимо помнить о чувстве меры. Не ответить ничего невежливо; буркнуть: «Нормально» и пройти мимо тоже невежливо, если не грубо; пуститься в долгие рассуждения о своих делах — прослыть занудой. В таких случаях деловой этикет предписывает отвечать примерно следующее: «Спасибо, нормально». «Спасибо, пока жаловаться грех» и т. п., интересуясь, в свою очередь: «Надеюсь, что и у вас все обстоит нормально?» Такие ответы нейтральны, они успокаивают всех, следуют сложившимся в России нормам: «Не сглазь, когда дела идут хорошо».

Однако у чехов, словаков, поляков и югославов на вопрос: «Как дела?» правилами делового этикета не возбраняется кратко рассказать о трудностях, пожаловаться, например, на дороговизну. Но говорят об этом, бодро подчеркивая, что деловой человек преодолевает трудности — их немало в его деле, но он знает, как с ними справиться, и гордится этим. А без трудностей и забот живет только бездельник.

В вербальном (словесном, речевом) общении деловой этикет предполагает применение различных психологических приемов. Один из них — «формула поглаживания». Это словесные обороты типа «Удачи вам!», «Желаю успеха», известные фразы: «Большому кораблю — большое плавание», «Ни пуха, ни пера!» и т. п., произносимые с различными оттенками. Широко применяются такие речевые знаки расположения, как «Салют», «Нет проблем», «О'кей» и т. п.

Но следует избегать таких явно язвительных пожеланий, как «Вашему теленку злого волка съесть».

В речевом этикете деловых людей большое значение имеют комплименты — приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности в бизнесе, подчеркивающие вкус в одежде, внешности, сбалансированность поступков партнера, т. е. оценка ума делового партнера. Не напрасно героиня популярного когда-то фильма «Старшая сестра» говорила, что ласковое слово и кошке приятно. С этой точки зрения комплимент — не механизм лести. Лесть, особенно грубая, — это маска, за которой чаще всего скрывается меркантильный интерес. Комплимент, тем более, если вы имеете дело с партнером-женщиной, — необходимая часть речевого этикета. Во время делового общения всегда есть реальная возможность для комплиментов. Они воодушевляют вашего делового партнера, придают ему уверенность, одобряют. Особенно важно помнить о комплименте, если вы имеете дело с новичком да, к примеру, потерпевшим на первых порах неудачу. Не случайно в японских фирмах запрещена открытая критика своих работников: фирме это невыгодно, так как трудовая активность и инициатива снижаются.

Деловой этикет предписывает неукоснительное соблюдение при переговорах правил поведения страны — партнера по бизнесу. Правила общения людей связаны с образом и стилем жизни, национальными обычаями и традициями. Все это результат многовекового жизненного опыта, быта предшествующих поколений того или иного народа. Какие бы ни были традиции, правила поведения, — их приходится выполнять, если, конечно, вы хотите добиться успеха. Справедлива пословица «В чужой монастырь со своим уставом не ходят». Нередко надо соблюдать все правила даже в том случае, если они вам не по душе. Интересы дела выше ваших вкусов и пристрастий.

Можно привести еще немало примеров особенностей правил поведения бизнесменов различных стран. Если, например, американцы, подчеркивая свое расположение, дружески хлопают вас по плечу и охотно принимают такой жест

от вас, то, похлопав по плечу японца или попытавшись дружески обнять китайца или вьетнамца, вы можете сорвать свою сделку.

Во время деловой беседы с итальянцами постарайтесь не демонстрировать своего неприятия их громкой, чрезмерно оживленной речи, горячности обсуждения даже несущественного вопроса, а при общении с японцами не удивляйтесь употреблению ими сверхвежливых оборотов речи. Сверхвежливость по отношению к партнеру и «приниженность» собственного «Я» (например, «Я, недостойный, и моя ничтожная жена приглашаем вас, высокочтимого и благородного, к нам в гости») не мешают, а помогают японцам прекрасно вести свои дела. Трудно найти другого делового партнера, который заранее с такой скрупулезностью не просчитал бы самые невероятные варианты предстоящей сделки и расставил столько различных (финансовых, юридических и других) ловушек своему партнеру по переговорам, как японец. Японская сверхвежливость — своего рода наркотик, усыпляющий бдительность партнера по переговорам. В любой финансовой, технической и другой деловой сделке японцы, как правило, обводят вокруг пальца наших излишне поддающихся на банальные комплименты и лесть отечественных бизнесменов.

Деловой этикет требует особого поведения в общении с клиентами. В каждом лице услуг, оказываемых клиентам, есть свои профессиональные тонкости в поведении. Но всегда надо помнить, что определяет отношения с клиентами самый главный принцип: клиент — самый дорогой и желанный человек в вашем офисе (магазине, предприятии). Если клиентов много, то обычно стараются в первую очередь обслужить дам и престарелых людей. Но в любом случае в работе с клиентами надо быть хорошим психологом.

Важно также соблюдать определенные правила в отношении одежды и внешнего вида. Совсем необязательно надевать сверхмодный костюм. Важно, чтобы костюм был в приличном состоянии, не висел на вас мешком, а брюки не

должны напоминать засаленную старую гармошку. Костюм должен быть к месту и ко времени. Если переговоры с партнерами назначены на дневное время, подойдет светлый костюм. Брюки и пиджак могут быть различных цветов. Но если переговоры идут вечером, костюм должен быть темным, рубашка — обязательно свежей, глаженной, галстук — не кричащим, ботинки — вычищенными. Элегантность делового человека определяют рубашка, галстук и ботинки, а не количество костюмов, которые он привез с собой.

Для поездки за границу достаточно иметь три комплекта одежды: темный и светлый костюмы, приличную куртку и свитер для прогулок. Если маршрут вашей поездки проходит через страны Востока, то помните, что женщинам не следует надевать брюки, появляться на улице, в общественных местах без чулок или колготок (особенно в странах, исповедующих ислам), а мужчинам в ярких галстуках.

Необходимо помнить, что в деловых отношениях мелочей нет. Для бизнеса этикет значит очень много. Одежда, поведение предпринимателя, менеджера — это его визитная карточка. О госте начинают составлять представление заранее, собирая о нем информацию. Источниками информации служит поведение бизнесмена в пути к месту деловой встречи, в гостинице, во время самой встречи. Помните, вас всюду окружают люди, которые с той или иной степенью пристрастности изучают вас.

Соблюдение важнейших правил поведения с незнакомыми людьми — признак вашей респектабельности, воспитанности, уверенности в себе. Существует целый ряд правил поведения в различных видах транспорта: самолете, поезде, автомобиле. Долгое путешествие располагает к неторопливой беседе. Надо уметь вести ее. Прежде всего, не следует злоупотреблять вниманием попугачиков, не стремиться как можно быстрее завладеть всеми сторонами беседы, не быть излишне говорливым: болтливость — признак дурного тона. Другая крайность — замкнутость, мрачный вид, нелюдимость. Следует также помнить, что разговоры во время поле-

та или поездки об авариях, катастрофах на транспорте не создают вам благоприятного имиджа, не способствуют установлению дружеских или деловых контактов с окружающими. После приземления самолета в знак признательности не спешите вручить стюардессе чаевые, она их не возьмет. Можно поблагодарить экипаж корабля аплодисментами за мастерство, культуру обслуживания.

Современную деловую жизнь невозможно представить без **телефона**. Благодаря ему многократно повышается оперативность решения множества вопросов и проблем, отпадает необходимость посылать письма, телеграммы или совершать поездки в другое учреждение, город для выяснения обстоятельств какого-либо дела. По телефону можно сделать очень многое: провести переговоры, отдать распоряжения, изложить просьбу и т. д. Очень часто первым шагом на пути к заключению делового договора является телефонный разговор.

Человечество пользуется телефоном уже более века. Казалось бы, времени вполне достаточно для того, чтобы научиться разумно пользоваться этим техническим средством... Но умение говорить по телефону по наследству не передается. Искусством общения при помощи этого аппарата овладевает каждый. Хорошо, если есть толковые наставники или удачные объекты для подражания, у которых можно научиться правильно разговаривать по телефону. Соответствующие курсы, различные методические пособия по этой теме широко распространены в различных странах мира.

У телефонного разговора по сравнению с письмом есть одно важное преимущество: он обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией независимо от расстояния. Но к деловому телефонному разговору надо тоже тщательно готовиться. Плохая подготовка, неумение выделить в нем главное, лаконично, емко и грамотно излагать свои мысли приводят к значительным потерям рабочего времени (до 20—30 %). Так утверждает американский менеджер А. Маккензи. Среди 15 главных причин потерь времени бизнесме-

ном, менеджером он поставил на первое место телефонные разговоры. Психологи отмечают, что продолжительность телефонных разговоров зависит от их эмоциональной окраски. Излишняя эмоциональность создает предпосылки для речевой нечеткости, неделовитости фраз, что увеличивает время телефонного разговора.

Известно также, что при телефонном разговоре наблюдается такое явление, как пресыщение общением. Оно может явиться источником напряженности между сторонами. Поэтому во время разговора надо соблюдать меру. Иначе может потеряться смысл общения и возникнуть конфликт. Признаки пресыщения общением: возникновение и усиление беспричинного недовольства партнером, раздражительность, обидчивость и т. п. Следует вовремя выйти из контакта с партнером, чтобы сохранить деловые отношения. Кроме того, ведя длительные телефонные разговоры, вы можете получить репутацию зануды или пустомели. Подобная репутация подорвет интерес к вам и к вашим деловым предложениям. Чтобы восстановить доброе имя фирмы и свое реноме, придется затратить значительно больше усилий, чем при установлении первого делового контакта.

Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что следует, и получить ответ. В японской фирме не будут долго держать сотрудника, который не решит деловой вопрос по телефону за три минуты.

Основа успешного проведения делового телефонного разговора — компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Важно, чтобы служебный, деловой телефонный разговор велся в спокойном вежливом тоне и вызывал положительные эмоции. Еще Ф. Бэкон отмечал, что вести разговор в доброжелательном тоне более важно, чем употреблять хорошие слова и располагать их в правиль-

ном порядке. Во время делового телефонного разговора необходимо создать атмосферу взаимного доверия.

По мнению психологов, положительные эмоции тонизируют деятельность головного мозга, способствуют четкому рациональному мышлению. Отрицательные эмоции приводят к нарушению логических связей в словах, аргументации, создают условия для неверной оценки партнера, его предложений. Поэтому можно сделать выводы о том, что эффективность делового телефонного общения зависит от эмоционального состояния человека, от его настроения. Существенное значение имеет также умелое проявление экспрессии. Она свидетельствует об убежденности человека в том, что он говорит, в его заинтересованности в решении рассматриваемых проблем. Во время разговора надо уметь заинтересовать собеседника своим делом. Здесь вам поможет правильное использование методов внушения и убеждения. Как это сделать, при помощи каких средств? Голос, тон, тембр, интонации внимательному слушателю говорят очень много. По данным психологов, тон, интонация могут нести до 40 % информации. Нужно только обращать внимание на подобные «мелочи» во время телефонного разговора. Самому же стараться говорить ровно, сдерживать свои эмоции, не пытаться прерывать собеседника.

Если ваш собеседник проявляет склонность к спорам, высказывает в резкой форме несправедливые упреки, в его тоне звучит самомнение, то наберитесь терпения и не отвечайте ему тем же. Если есть возможность, переведите разговор на спокойный тон, частично признайте его правоту, постарайтесь понять мотивы его поведения. Постарайтесь кратко и ясно изложить свои аргументы. Ваши доводы должны быть правильными по существу и грамотно изложены по форме. В разговоре старайтесь не допускать выражений типа «идет», «добро», «лады», «пока» и т. п. В телефонном разговоре также лучше не употреблять специфические, профессиональные выражения, которые могут быть непонятны собеседнику.

Надо помнить, что телефон усугубляет недостатки речи; быстрое или замедленное произношение слов затрудняет восприятие. Особенно следите за произношением чисел, имен собственных, согласных букв. Если в разговоре встречаются названия городов, поселков, имена собственные, фамилии и т. п., которые плохо воспринимаются на слух, их нужно произносить по слогам или даже передавать по буквам.

Этикет делового телефонного разговора имеет в своем запасе целый ряд реплик для корректировки общения. Например:

Как вы меня слышите ?

Не могли бы вы повторить?..

Извините, очень плохо слышно.

Простите, я не расслышал, что вы сказали, и т. п.

Прежде чем позвонить кому-либо, вспомните: длительное воздействие телефонных звонков отрицательно сказывается на нервной системе (поэтому сами старайтесь снимать с аппарата трубку, как только услышите звонок), ненужные телефонные разговоры нарушают рабочий ритм, мешают решению сложных вопросов, требующих глубокого анализа, обсуждения в спокойных условиях, т. е. мешают работать тем, кто находится рядом.

Звонок по домашнему телефону деловому партнеру, сослуживцу для служебного разговора может быть оправдан лишь серьезной причиной, кому бы вы ни звонили: начальнику или подчиненному. Воспитанный человек не станет звонить после 22 часов, если для этого нет острой необходимости или не получено предварительное согласие на этот звонок.

Как показывает анализ, в телефонном разговоре 30—40 % занимают повторения слов, фраз, ненужные паузы и лишние слова. Следовательно, к телефонному разговору надо тщательно готовиться: заранее подобрать все материалы, документы, иметь под рукой необходимые номера телефонов, адреса организаций или нужных лиц, календарь, авторучку, бумагу и т. п. До того как вы решили набрать номер, следует точно определить цель разговора и свою тактику его ведения.

Составьте план беседы, запишите вопросы, которые хотите решить, или сведения (данные), которые хотите получить, продумайте порядок постановки вопросов. Четко сформулируйте их, чтобы ваш собеседник не мог многозначно толковать их. Первой же фразой старайтесь заинтересовать собеседника. Держите в памяти даты и номера документов, официальных материалов, имеющих отношение к разговору, постарайтесь спрогнозировать контраргумент собеседника и свои ответы ему. Если обговариваете несколько вопросов, то последовательно заканчивайте обсуждение одного вопроса и переходите к следующему. С помощью стандартных фраз старайтесь отделять один вопрос от другого. Например:

Итак, по этому вопросу мы договорились ?!

Могу я считать, что по этому вопросу мы достигли соглашения ?

Как я вас понял (в этом вопросе), мы можем рассчитывать на вашу поддержку?

Таким образом, две машины вы поставите нам не позже первого квартала?

Разговор по каждой теме должен заканчиваться вопросом, требующим однозначного ответа.

При подготовке к деловой беседе по телефону постарайтесь ответить себе на следующие вопросы:

- 1) какую главную цель вы ставите перед собой в предстоящем телефонном разговоре;
- 2) можете ли вы вообще обойтись без этого разговора;
- 3) готов ли к обсуждению предлагаемой темы собеседник;
- 4) уверены ли вы в благополучном исходе разговора;
- 5) какие вопросы вы должны задать;
- 6) какие вопросы может задать вам собеседник;
- 7) какой исход переговоров устроит (или не устроит) вас, его;
- 8) какие приемы воздействия на собеседника вы можете использовать во время разговора;
- 9) как вы будете вести себя, если ваш собеседник:

- ✓ решительно возразит, перейдет на повышенный тон;
- ✓ не отреагирует на ваши доводы;
- ✓ проявит недоверие к вашим словам, информации.

Для подготовки к деловому разговору по телефону, в особенности междугородному и международному, лучше разработать специальный бланк, в котором будущий разговор записывается с учетом прогнозируемых ответов, например, такой:

Дата _____ Время _____
 Номер телефона _____
 Ф. и. о. абонента _____

Организация _____

Вопросы записываются заранее.	Прогнозируемые ответы записываются заранее.	Ответы записываются по ходу беседы.
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Выводы: достигнутый результат, полученные сведения, дальнейшие действия и т. д.

Исполнитель _____

По окончании делового телефонного разговора потратьте 3—5 минут на анализ содержания и стиля разговора. Проанализируйте свои впечатления. Найдите уязвимые места в разговоре. Постарайтесь понять причину своих ошибок.

Другая важная часть делового этикета — *служебная переписка*. Конечно, каждое деловое письмо должно быть строго индивидуально. На него накладывает отпечаток, прежде всего, адресат, конкретная ситуация, личность и должность пишущего. Подход к решению вопроса, каким должно быть деловое письмо, предполагает определенную долю творчества, тем не менее, существуют и общие правила деловой переписки. Подробно об этом вы можете найти в специальной

литературе. Мы же попытаемся обозначить наиболее существенные моменты этой проблемы.

Переписка — это общение в миниатюре, овладение ею — это и труд, порой нелегкий, и искусство. Толковая деловая переписка способствует увеличению оборота фирмы, предприятия, улучшению взаимосвязи различных служб, повышению квалификации, установлению прочных связей с потребителями.

Одно из главных требований к письму — оно должно быть не длинным. Если хотите, чтобы ваше письмо прочли, постарайтесь уложиться на полутора страничках машинописного текста, а еще лучше — на одной странице. Хорошее письмо, как и выступление, должно быть четким и ясным. Это второе требование к письму. Старайтесь избегать в деловом письме многосложных, непонятных (иностранных, глубоко специальных) слов и выражений. Это третье правило написания делового письма. Это же правило предполагает и составление писем короткими предложениями, в которых четко и ясно сформулированы основные мысли автора. Лаконичные письма, написанные односложными словами, характеризуют пишущих как хороших собеседников, владеющих искусством общения. В письмах не должно быть лишних прилагательных, наречий, что часто делают стиль излишне «цветистым». Таким слогом чаще всего пользуются в странах Востока.

Письмо должно отражать индивидуальность автора, отдела или компании, где он работает. Из письма должно быть ясно, какова специфика фирмы, что это за компания, чем она занимается, прочно ли стоит на ногах и т. д. Это еще одно требование к служебному письму.

Но даже при таком, казалось бы стандартном, подходе остается большой простор для творчества. Прежде всего, думайте об адресате, старайтесь узнать его интересы, в свою очередь приложите силы, чтобы заинтересовать его, так донести до него суть вопроса, чтобы ваше письмо запомнили. Поможет вам решить эти и другие проблемы... чувство юмо-

ра. Письмо, написанное с чувством юмора, как правило, быстрее читается и прочнее запоминается. Оно поможет завоевать будущего клиента. Такое письмо показывает получателю, что оно подготовлено личностью.

Существуют отработанные схемы делового письма или служебной записки. Например, можно предложить такую:

дата:

кому:

от кого:

тема:

«Я рад сообщить о том, что... (имя, отчество) способствовал (активно, успешно) развитию нашей фирмы (отдела) с момента ее создания. Он является главным разработчиком проекта № 3... (имя, отчество) будет и впредь оказывать всемерное содействие созданию и дальнейшему развитию нашей компании. Мы поздравляем с... и желаем Вам новых успехов».

Подпись

При деловой переписке надо помнить, что впечатление, производимое письмом на адресата, зависит от следующих «мелочей»: конверта, бланка фирмы, содержания письма. Не пожалейте времени, если даже вам кажется, что письмо написано безупречно, отложите его отправку еще на некоторое время, перечитайте еще раз. Как правило, найдутся неточности, излишне эмоциональные выражения. Исправьте их, а уж потом отправляйте. Особенно важно соблюдение этого правила при ответах на жалобы клиентов. Не стремитесь отписаться, отделаться от клиента — это непростительная ошибка. Недовольство клиента работой фирмы распространяется в 100 раз быстрее, чем добрая слава о ней.

Постарайтесь начинать письмо дружески — это вызывает у получателя добрые чувства к автору. Личностные штрихи придадут вашему посланию большую значимость. Этому способствует также разговорный стиль письма.

Специалисты по переписке делят корреспонденцию на шесть видов:

- ч Торговые соглашения, сделки и другая подобная корреспонденция.
- ч Ответные письма с благодарностью.
- ч Поздравления.
- ч Извинения,
- ч Требования и запросы,
- ч Соболезнования.

Эти шесть видов писем в свою очередь делят на две категории:

- ч формальные;
- ч неформальные.

Служебные записки тоже делятся на виды:

- ч распоряжения по кадровым вопросам, внутреннему распорядку учреждения, правила работы;
- ч благодарности и поздравления;
- ч напоминания, просьбы, проведение мероприятия.

В неформальной деловой переписке часто используются сокращения, односложные слова и прилагательные: они создают впечатление близкого знакомства, теплоты, взаимной симпатии. Такие прилагательные, как "добросердечный", "умелый", "отзывчивый", "изумительный", "прекрасный" и т. п., сближают автора письма и его адресата. Они передают эмоциональное состояние, показывают, насколько объективен или субъективен автор письма, может быть, он готовил его, руководствуясь лишь эмоциями.

Существует много способов подготовки корреспонденции, но выделим наиболее общие вопросы:

Что нужно потенциальному клиенту ?

Каковы его основные заботы ?

Какие сомнения его тревожат ?

Каковы его финансовые соображения ?

Были ли у него раньше какие-либо проблемы, которые беспокоят его до сих пор ?

Какие у него цели ?

И еще один немалозначащий момент: письмо должно

строиться по такой схеме: **внимание — интерес — просьба — действие.**

Внимание: «Уважаемый (ая) Я хочу сообщить Вам нечто интересное (важное)».

Интерес: «Мы (я) предлагаем Вам то, что может существенно улучшить Вашу жизнь...».

Просьба: «Нам требуется помощь людей, готовых вложить хотя бы... в благородное, патриотическое дело...».

Действие: «Мы призываем Вас присоединиться к тысячам добрых людей...»

Надо только помнить, что, формулируя просьбу, предоставьте адресату ограниченный выбор вариантов. Чем меньше вариантов, тем больше вероятность успеха.

Этикет и такт делового человека проявляются на каждом шагу: во время мимолетного разговора с подчиненным коллегой, на производственном совещании и т. п. К сожалению, иногда должностные лица злоупотребляют формой обращения на «ты». Обращаются на «ты» к подчиненным, которые гораздо старше их по возрасту, но говорят «вы» молодому вышестоящему начальнику. В форме обращения на «ты» проявляется пренебрежение к подчиненному. Когда-то Максим Горький ответил так на просьбу молодого литератора быть с ним на «ты»: «Я не барин...» Действительно, обращение на «ты», особенно публично, к подчиненному — это демонстрация барского чванства, низкого уровня интеллекта. Занимаемый пост не дает ему основания для подобного общения с подчиненным или наемным работником. Такое обращение унижает достоинство человека. Этикет служебных, деловых отношений требует строгого соблюдения речевых норм как в межличностном общении, так и во время деловых бесед, совещаний. Когда вы разговариваете с людьми (или даже с одним человеком), ведите беседу так, чтобы вам никто не мешал. Все дела, за исключением экстренных, внезапных, могут подождать.

Деловые беседы, совещания надо стараться проводить за час — полтора. Если сроки совещания затягиваются — значит оно плохо подготовлено. Не стремитесь проводить их часто. От этого может быть больше вреда, чем пользы. Совещания отнимают уйму времени и не оставляют времени для работы.

Коллективное решение вопросов — исключение из правил, а не правило. Нет необходимости сразу всем руководителям нести ответственность за все дела. Коллективная ответственность, как правило, проваливает решение вопроса. Каждый должен отвечать за свой участок работы. Не получится толкового обсуждения вопроса, если вы на беседу, совещание пригласили 20—30 человек. Выступлений будет много, результатов, как правило, никаких. Если вы хотите решить серьезную проблему, то пригласите тех специалистов, которых она непосредственно касается. Дайте им высказаться по очереди. Первыми пусть выскажут свое мнение «нижние чины», главным специалистам давайте слово в последнюю очередь. Не разрешайте никому прерывать речь выступающего.

Старайтесь проводить совещания регулярно: в одни и те же дни, в одно и то же время, в одном и том же помещении (комнате, зале). В противном случае вам никогда не удастся всех собрать.

Прежде чем принять решение о проведении совещания, задайте себе следующие вопросы:

Нужно ли это совещание?

Что вы хотите на нем решить ?

Нельзя ли решить эти вопросы лично вам ?

Сколько человек, кого конкретно пригласить на него ?

Сколько времени потребует обсуждение вопроса ?

Для ответственного совещания, заседаний свою речь, доклад готовьте сами. Не отводите себе роль озвучивающего средства. Специалисты сразу же поймут: владеете ли вы той или иной проблемой. Завершая совещание, сами подведите итоги, соотнесите окончательное решение с поставленными задачами, корректно оцените прозвучавшие на совещании предложения. Подробнее по этой теме вы сможете почитать в специальной литературе.

Успех фирмы, предприятия, организации тесно связан с этикетом. Для овладения этикетом требуются время, желание и настойчивость.

Глава 8

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Ц е л ь : написание своего психологического портрета «Какой я?».

8.1. Понимаете ли вы других людей?

Инструкция. Вам предлагаются вопросы и варианты ответов. Выберите те ответы, которые соответствуют вашему мнению в большинстве случаев.

1. Вы считаете, что мимика и жесты — это:
 - а) спонтанное выражение душевного состояния человека в данный конкретный момент;
 - б) дополнение к речи;
 - в) предательское проявление нашего подсознания.
2. Считаете ли вы, что у женщин язык мимики и жестов более выразителен, чем у мужчин:
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) не знаю.
3. Как вы здороваетесь с очень близкими друзьями:
 - а) радостно кричите «Привет!»;
 - б) сердечным рукопожатием;
 - в) слегка обнимете друг друга;
 - г) приветствуете их сдержанным движением руки;
 - д) целуете друг друга в щеку.

4. Какая мимика и какие жесты, по вашему мнению, означают во всем мире одно и то же (дайте три ответа):
- а) качают головой;
 - б) кивают головой;
 - в) морщат нос;
 - г) морщат лоб;
 - д) подмигивают;
 - е) улыбаются.
5. Какая часть тела выразительнее всего:
- а) ступни;
 - б) ноги;
 - в) руки;
 - г) кисти рук;
 - д) плечи.
6. Какая часть вашего собственного лица наиболее выразительна, по вашему мнению (дайте два ответа):
- а) лоб;
 - б) брови;
 - в) глаза;
 - г) нос;
 - д) губы;
 - е) углы рта.
7. Когда вы проходите мимо витрины магазина, в которой видно ваше отражение, на что в себе вы обращаете внимание в первую очередь:
- а) на то, как на вас сидит одежда;
 - б) на прическу;
 - в) на походку;
 - г) на осанку;
 - д) ни на что.
8. Если кто-то, разговаривая или смеясь, часто прикрывает рот рукой, в вашем представлении это означает, что:
- а) ему есть что скрывать;
 - б) у него некрасивые зубы;
 - в) он чего-то стыдится.

9. На что вы прежде всего обращаете внимание у вашего собеседника:

- а) на глаза;
- б) на рот;
- в) на руки;
- г) на позу.

10. Если ваш собеседник, разговаривая с вами, отводит глаза, вы считаете, что это признак:

- а) нечестности;
- б) неуверенности в себе;
- в) собранности.

11. Можно ли по внешнему виду узнать типичного преступника:

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

12. Мужчина заговаривает с женщиной. Он это делает потому, что:

- а) первый шаг всегда делают именно мужчины;
- б) женщина неосознанно дает понять, что хотела бы, чтобы с ней заговорили;
- в) он достаточно мужественен, чтобы рискнуть получить «от ворот поворот».

13. У вас создалось впечатление, что слова человека не соответствуют «сигналам», которые можно уловить из его мимики и жестов. Чему вы больше поверите:

- а) словам;
- б) «сигналам»;
- в) он вообще вызовет у вас подозрение.

14. Поп-звезды направляют публике «сигналы», имеющие однозначно эротический характер. Что, по-вашему, за этим кроется:

- а) просто фиглярство;
- б) они «заводят» публику;

в) это выражение их собственного настроения.

15. Вы смотрите в одиночестве страшный детективный фильм. Что с вами происходит:

- а) смотрите совершенно спокойно;
- б) реагируете на происходящее каждой клеточкой своего существования;
- в) закрываете глаза при особо страшных сценах.

16. Можно ли контролировать свою мимику:

- а) да;
- б) нет;
- в) только отдельные ее элементы.

17. Во время флирта вы изъясняетесь преимущественно:

- а) глазами;
- б) руками;
- в) словами.

18. Считаете ли вы, что большинство ваших жестов:

- а) «подсмотрены» у кого-то и заучены;
- б) передаются из поколения в поколение;
- в) заложены от природы.

19. Вы считаете, что борода — признак:

- а) мужественности;
- б) того, что человек хочет скрыть черты своего лица;
- в) того, что этот тип слишком ленив, чтобы бриться.

20. Многие люди утверждают, что правая и левая стороны лица у них отличаются друг от друга. Вы согласны с этим:

- а) да;
- б) нет;
- в) только у пожилых людей.

Подсчитайте количество очков

77— 56очков. У вас отличная интуиция, вы обладаете способностью понимать других людей, наблюдательностью и чутьем. Но вы

		Вопросы																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Очки		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А		2	1	4	0	1	2	1	3	3	3	0	1	0	4	4	0	3	2	3	4
Б		4	3	4	0	2	1	3	1	2	2	3	4	4	2	0	2	4	4	2	0
В		3	0	3	1	3	3	3	1	2	1	1	2	3	0	1	1	1	0	1	2
Г				2	1	4	2	2		1											
Д				4	0	2	1	0													
Е					1		2														

слишком полагаетесь в своих суждениях на эти качества, слова имеют для вас второстепенное значение. Если вам улыбнулись, вы уже готовы поверить, что вам объясняются в любви. Ваши выводы слишком поспешны, и в этом кроется для вас опасность. Делайте на это поправку, у вас есть все шансы научиться прекрасно разбираться в людях. А это важно и на работе, и в личной жизни.

55—34 очка. Вам доставляет определенное удовольствие наблюдать за другими людьми, и вы неплохо интерпретируете их мимику и жесты. Но вы еще не совсем умеете использовать эту информацию в реальной жизни, например, для того, чтобы правильно строить взаимоотношения с окружающими. Вы склонны скорее буквально воспринимать сказанные вам слова и руководствоваться ими. Развивайте интуицию, больше полагайтесь на ощущения.

33—11 очков. Язык мимики и жестов вам непонятен. Вам необыкновенно трудно правильно оценивать людей. И дело не в том, что вы на это не способны, просто вы не придаете этому значения. Постарайтесь намеренно фиксировать внимание на жестах окружающих, тренируйте наблюдательность.

8.2. Деловое общение: ваша самооценка

Предлагаем тест для оценки вашего личного стиля делового общения. Результаты этого теста будут известны только вам, поэтому постарайтесь отвечать искренне на все вопросы.

Из каждой пары утверждений выберите одно — то, которое, вы считаете, наиболее соответствует вашему поведению. При этом будьте, пожалуйста, внимательны: при ответах ни одна пара не должна быть пропущена, нельзя также выбирать оба утверждения. Старайтесь отвечать спонтанно. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных ниже утверждений не является ошибочным.

1. Я люблю действовать.
2. Я работаю над решением проблем систематическим образом.
3. Я считаю, что работа в командах более эффективна, чем на индивидуальной основе.
4. Мне очень нравятся различные нововведения.

5. Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым.
6. Я очень люблю работать с людьми.
7. Я люблю принимать участие в хорошо организованных встречах.
8. Для меня очень важными являются окончательные сроки.
9. Я против откладываний и проволочек.
10. Я считаю, что новые идеи должны быть проверены, прежде чем они будут применяться на практике.
11. Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми. Это меня стимулирует и вдохновляет.
12. Я всегда стараюсь искать новые возможности.
13. Я сам люблю устанавливать цели, планы и т. п.
14. Если я что-либо начинаю, то доделываю это до конца.
15. Обычно я стараюсь понять эмоциональные реакции других.
16. Я создаю проблемы другим людям.
17. Я надеюсь получить реакцию других на свое поведение.
18. Я нахожу, что действия, основанные на принципе «шаг за шагом», являются очень эффективными.
19. Я думаю, что хорошо могу понимать поведение и мысли других.
20. Я люблю творческое решение проблем.
21. Я все время строю планы на будущее.
22. Я восприимчив к нуждам других.
23. Хорошее планирование — ключ к успеху.
24. Меня раздражает слишком подробный анализ.
25. Я остаюсь невозмутимым, если на меня оказывают давление.
26. Я очень ценю опыт.
27. Я прислушиваюсь к мнению других.
28. Говорят, что я быстро соображаю.
29. Сотрудничество является для меня ключевым словом.
30. Я использую логические методы для анализа альтернатив.
31. Я люблю, когда одновременно у меня идут разные проекты.
32. Я постоянно задаю себе вопросы.
33. Делая что-либо, я тем самым учусь.

34. Я полагаю, что руководствуюсь рассудком, а не эмоциями.
35. Я могу предсказать, как другие будут вести себя в той или иной ситуации.
36. Я не люблю вдаваться в детали.
37. Анализ всегда должен предшествовать действиям.
38. Я способен оценить климат в группе.
39. У меня есть склонность не заканчивать начатые дела.
40. Я воспринимаю себя как решительного человека.
41. Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов.
42. Я основываю свои действия на наблюдении и фактах.
43. Я могу открыто выразить свои чувства.
44. Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.
45. Я очень люблю читать.
46. Я воспринимаю себя как человека, способного интенсифицировать, организовать деятельность других.
47. Я не люблю заниматься одновременно несколькими вопросами.
48. Я люблю достигать поставленных целей.
49. Мне нравится узнавать что-либо о других людях.
50. Я люблю разнообразие.
51. Факты говорят сами за себя.
52. Я использую свое воображение насколько это возможно.
53. Меня раздражает длительная, кропотливая работа.
54. Мой мозг никогда не перестает работать.
55. Важному решению предшествует подготовительная работа.
56. Я глубоко уверен в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить работу.
57. Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь.
58. Эмоции только создают проблемы.
59. Я люблю быть таким же, как другие.
60. Я не могу быстро прибавить два к двум.
61. Я примеряю свои новые идеи к людям.
62. Я верю в научный подход.

63. Я люблю, когда дело сделано.
64. Хорошие отношения необходимы.
65. Я импульсивен.
66. Я нормально воспринимаю различия в людях.
67. Общение с другими людьми значимо само по себе.
68. Я люблю, когда меня интеллектуально стимулируют.
69. Я люблю организовывать что-либо.
70. Я часто перескакиваю с одного дела на другое.
71. Общение и работа с другими являются творческим процессом.
72. Самоактуализация является крайне важной для меня.
73. Мне очень нравится играть идеями.
74. Я не люблю попусту терять время.
75. Я люблю делать то, что у меня получается.
76. Взаимодействуя с другими, я учусь.
77. Абстракции интересны для меня.
78. Мне нравятся детали.
79. Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому-либо умозаключению.
80. Я достаточно уверен в себе.

Теперь в шкалах, приведенных ниже, обведите те номера, на которые вы ответили положительно, и посчитайте количество набранных вами баллов по каждому из четырех стилей (один положительный ответ равен одному баллу). Максимально количество баллов по каждому стилю может быть 20. Если вы получили по тому или иному стилю более 20 баллов, значит, вы где-то ошиблись в подсчетах. Всего же у вас сумма баллов по четырем стилям должна быть равна 40.

Стиль 1	1	8	9	13	17	24	26	31	33	40	41	48	50	53	57
	63	65	70	74	79										
Стиль 2	27	10	14	18	23	25	30	34	37	42	47	51	55	58	
	62	66	69	75	78										
Стиль 3	3	6	11	15	19	22	27	29	35	38	43	46	49	56	59
	64	67	71	76	80										
Стиль 4	4	4	5	12	16	20	21	28	32	36	39	44	45	52	54
	60	61	68	72	73	77									

Описание стилей

Стиль 1 — основное внимание уделяется действиям (ориентация на действия). Для людей этого стиля характерно обсуждение результатов; конкретных вопросов; поведения; продуктивности; эффективности; продвижения вперед; ответственности; подтверждений; опыта; препятствий; достижений; изменений; решений. Эти люди прагматичны; прямолинейны; часто взволнованы; решительны; быстры (переключаются с одного вопроса на другой); энергичны (что порой составляет проблему для партнера).

Стиль 2 — основное внимание уделяется процессу (ориентация на процесс). Для людей этого стиля характерно обсуждение фактов; процедурных вопросов; планирования; организации; контролирования; проверки; апробирования; анализа; наблюдений; доказательств; деталей. Эти люди ориентированы на систематичность, последовательность; причинно-следственные связи; честны; многословны; мало-эмоциональны; тщательны; методичны.

Стиль 3 — основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам (ориентация на людей). Для людей этого стиля характерно обсуждение людей в целом; человеческих нужд; человеческих мотивов; работы в команде; проблем общения; чувств; «духа работы в команде»; понимания; саморазвития; восприимчивости; осознанности; сотрудничества; убеждений; ценностей; ожиданий; отношений. Эти люди спонтанны; сопереживающие; теплые; психологически ориентированы; эмоциональны; восприимчивы; чувствительны.

Стиль 4 — основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам людей и т. п. (ориентация на людей). Для людей этого стиля характерно обсуждение: концепций; нововведений; творческого подхода; возможностей; вероятностей; больших планов; различных вопросов; новостей в данной области; взаимозависимости; новых путей; новых методов; улучшений; проблем; потенциала;

альтернатив. Эти люди с хорошим воображением; харизматичны; порой их сложно понимать; эгоцентричны; мало-реалистичны; творчески настроены; полны идей; оказывают стимулирующее влияние на других.

Как лучше строить деловое общение, если:

1. Ваш партнер принадлежит к людям стиля 1:

- > прежде всего, сконцентрируйте внимание на результатах (сформулируйте заключение сразу после изложения позиции);
- > сформулируйте ваши предложения (при этом не предлагайте слишком много альтернатив);
- > будьте по возможности кратки;
- > подчеркните практическую направленность ваших предложений;
- > используйте визуальные средства (графики, схемы, таблицы и т. п.).

2. Ваш партнер принадлежит к людям стиля 2:

- > будьте точны (опирайтесь на факты);
- > в своем выступлении используйте следующий логический порядок:
 - предыстория вопроса;
 - современное его состояние;
 - предполагаемый исход;
- > разбейте ваши рекомендации на составные части, предлагая альтернативы, укажите положительные и отрицательные последствия их принятия;
- > не торопите вашего партнера;
- > упорядочите ваши предложения (1, 2, 3...).

3. Ваш партнер принадлежит к людям стиля 3:

- > предварите деловые отношения небольшой беседой (не начинайте сразу разговор о деле);
- > подчеркните связь между вашими предложениями и нуждами и проблемами людей;

- > покажите, как то, что вы предлагаете, работало в прошлом;
- > укажите, что вас поддерживают (или поддержали бы) все уважаемые люди;
- > при деловой переписке используйте неформальный стиль.

4. Ваш партнер принадлежит к людям стиля 4:

- > отведите достаточное время для обсуждений;
- > не раздражайтесь, если ваш партнер вместо того, чтобы обсуждать существо проблемы, ходит вокруг да около;
- > в своем вступительном слове постарайтесь включить данную проблему в более широкий концептуальный контекст;
- > подчеркните уникальность вашей идеи или темы;
- > в письменном обращении в самом начале постарайтесь выделить ключевые понятия, которые лежат в основе ваших идей и предложений. Начинайте с общих положений, а затем переходите к частностям.

Заметим сразу, что идеального стиля делового общения не существует. Что же тогда означают полученные вами результаты? Они позволяют вам лучше понять себя: то, как вы строите деловое общение, на что больше обращаете внимание, на что — меньше. Если у вас очки распределены поровну между четырьмя стилями, то, скорее всего, вы склонны менять стили. Собеседнику может быть сложно с вами, так как трудно спрогнозировать ваши приоритеты в деловом общении.

8.3. Какая мотивация у вас к успеху?

Если хотите узнать, насколько сильна у вас мотивация к достижению поставленной цели, постарайтесь, не задумываясь, но четко ответить «да» или «нет» на каждый из предлагаемых вопросов. За каждый ответ «да» на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41

и за каждый ответ «нет» на вопросы 6,13,18,20,24,31,36,38, 39 поставьте себе по 1 баллу. Затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.

1. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на 100 % выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие — это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать немедленно.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.

23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолобив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Если я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Если я уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.

28—32 балла. Очень сильная мотивация к успеху, вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

15—27 баллов. Средняя мотивация к успеху такая же, как у большинства людей. Стремление к цели у вас бывает в форме приливов и отливов: порой вам хочется все бросить, так как считаете, что цель, к которой стремились, недостижима.

14 баллов и менее. Мотивация к успеху очень слабая. Вы довольны собой и своим положением, убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

8.4. Организованный ли вы человек?

Этот тест может служить не только для проверки личной организованности, но и средством, побуждающим к выработке организационных навыков и привычек. На каждый из предлагаемых вопросов выберите только один вариант ответа. Затем по ключу, который помещен в конце теста, найдите количественные оценки выбранных вариантов ответов. Далее сложите все оценки и полученную сумму соотнесите с оценками результата, которые даны после ключа к тесту.

1. Имеются ли главные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь?

А. У меня есть такие цели.

Б. Разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива.

В. У меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению.

Г. Цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли вы план работы, дел на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т. д.?

А. Да.

Б. Нет.

В. Не могу сказать ни «да», ни «нет», так как держу главные дела в голове, а план на текущий день — в голове или на листке бумаги.

Г. Пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает.

Д. Составлять планы — это игра в организованность.

3. «Отчитываете» ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

А. «Отчитываю» в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость.

- Б. «Отчитываю», несмотря ни на какие субъективные или объективные причины.
- В. Сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще «отчитывать» самого себя.
- Г. Придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня — хорошо, а что не удалось — вполне, может быть, в другой раз.

4. Как вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников?

- А. Я хозяин (хозяйка) своей записной книжки. Как я хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, имен. Если понадобится номер телефона, то я обязательно найду его.
- Б. Часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их «эксплуатирую». При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако при дальнейшем пользовании вновь сбиваюсь на произвольную запись.
- В. Записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю, что были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, а на какой странице и как — не имеет значения.
- Г. Используя общепринятую систему в соответствии с алфавитом, записываю фамилию, имя, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения.

5. Вас окружают вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?

- А. Каждая вещь лежит где попало.
- Б. Придерживаюсь принципа: каждой вещи — свое место.
- В. Периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придется. Спустя какое-то время опять навожу порядок.
- /. Считаю, что этот вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно терять время?

А. Могу сказать о потерянном времени.

Б. Могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время.

В. Если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его.

Г. Не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно время, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых ситуациях.

7. Как вы действуете, если на совещании (собрании) начинается переливание из пустого в порожнее?

А. Предлагаю обратить внимание на существо вопроса.

Б. На любом совещании или собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. В чередовании того и другого происходит совещание или собрание. И ничего тут не поделаешь — приходится слушать.

В. Погружаюсь в «небытие».

Г. Начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой, зная, что будет переливание из пустого в порожнее.

8. Вам предстоит выступить с докладом. Придаете ли вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

А. Уделяю самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить.

Б. Уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли вы использовать каждую минуту для выполнения задуманного?

А. Стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т. п.).

Б. Не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени.

В. Зачем стремиться, если время все равно не обгонись.

/ . Стараюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий вы используете?

А. Записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку.

Б. Фиксацию наиболее важных дел произвожу в своем еженедельнике. «Мелочь» пытаюсь запоминать. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком.

В. Стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня.

Г. Придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если дело важное, о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Вовремя ли вы приходите на деловые встречи, собрания, совещания, заседания?

А. Прихожу раньше на 5—7 мин.

Б. Прихожу вовремя, к началу мероприятия.

В. Как правило, опаздываю.

Г. Всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя.

Д. Мне нужно помочь научиться не опаздывать.

12. Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, просьб, поручений?

- А.* Считаю, что своевременность выполнения — один из важных показателей моего умения работать. Она хороша тем, что никого не подводит, но кое-что мне всегда не удается выполнить вовремя.
- Б.* Своевременно выполнить что-либо — это верный шанс получить новое задание или поручение. Исполнительность всегда своеобразно наказывается, поэтому лучше немного затянуть выполнение задания.
- В.* Предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.

13. Вы пообещали что-то сделать или чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное затруднительно. Как вы будете себя вести?

- А.* Сообщу об изменении обстоятельств и невозможности выполнить обещанное.
- Б.* Постараюсь сказать, что обстоятельства изменились и выполнить обещание затруднительно, но одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное.
- В.* Буду стараться выполнить обещанное. Если выполню — хорошо, а если нет, объясню причины невыполнения.
- Г.* Ничего не обещаю человеку, но выполню обещанное во что бы то ни стало.

Ключ к ответам на вопросы

Номер вопроса	Оценки ответов на вопросы (в баллах)				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	—
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	—

Номер вопроса	Оценки ответов на вопросы (в баллах)				
	А	Б	В	Г	Д
4	0	0	0	6	–
5	0	6	0	0	–
6	2	1	0	4	6
7	3	0	0	6	–
8	2	–	–	–	–
9	3	0	0	6	–
10	6	1	1	0	–
11	6	0	0	0	0
12	3	6	6	–	–
13	2	0	0	6	–

Оценка результатов

72–75 баллов. Вы организованный человек. Но не останавливайтесь на достигнутом. Организованность дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.

63–77 баллов. Организованность — неотъемлемая часть работы. Но самоорганизацию вам следует улучшить.

Менее 63 баллов. Организованность — не постоянное ваше качество. Вам необходимо проанализировать свои действия, затраты времени, технику работы. Чтобы стать организованным человеком, нужны воля и упорство.

8.5. Ваш стиль общения

Этот тест поможет взглянуть на себя «со стороны», узнать, достаточно ли вы корректны в отношениях со своими сотрудниками, коллегами, членами семьи.

На каждый вопрос даны три варианта ответов. Подчеркните тот, который вас устраивает. Если ни один ответ вам не подходит, перейдите к следующему вопросу.

Для сравнения «портрета», который вы получили, попросите того, чье мнение для вас значимо, ответить вместо вас.

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?

- А. Всегда.
- Б. Иногда.
- В. Никогда.

2. Как вы ведете себя в критической ситуации?

- А. Внутренне киплю.
- Б. Сохраняю полное спокойствие.
- В. Теряю самообладание.

3. Каким считают вас коллеги?

- А. Самоуверенным и завистливым.
- Б. Дружелюбным.
- В. Спокойным и независтливым.

4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?

- А. Приму ее с некоторыми опасениями.
- Б. Соглашусь без колебаний.
- В. Откажусь от нее ради собственного спокойствия.

5. Как вы прореагируете, если кто-либо из коллег без разрешения возьмет с вашего стола какой-то документ?

- А. Выдам ему по первое число.
- Б. Заставлю вернуть.
- В. Спрошу, не нужно ли ему еще что-нибудь.

6. Какими словами вы встретите жену (мужа), если она (он) вернулась (вернулся) с работы позже обычного?

- А. «Что тебя так задержало?»
- Б. «Где ты торчишь допоздна?»
- В. «Я уже начал(а) волноваться!»

7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?

- А. Стараюсь обогнать машину, которая показала мне хвост.

- Б. Мне безразлично, сколько автомобилей обошло меня.
- В. Увеличу скорость, чтобы никто не опередил меня.

8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?

- А. Сбалансированными.
- Б. Легкомысленными.
- В. Крайне жесткими.

9. Что вы предпринимаете, если не все удастся?

- А. Пытаюсь свалить вину на другого.
- Б. Смирюсь.
- В. Становлюсь осторожнее.

10. Как вы отреагируете на мнение, суждения о современной молодежи?

- А. «Пора бы уже запретить молодежи такие развлечения».
- Б. «Надо дать им возможность организованно и культурно отдыхать».
- В. «Не следует с ней возиться».

11. Что вы ощущаете, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?

- А. «И зачем я только на это нервы тратил(а)».
- Б. «Видно, этот человек начальнику приятнее».
- В. «Может быть, мне это удастся в другой раз».

12. Какие чувства испытываете, когда смотрите страшный фильм?

- А. Страх.
- Б. Скуку.
- В. Искреннее удовольствие.

13. Как вы будете себя вести, если в результате дорожной пробки вы опоздали на важные деловые переговоры?

- А. Буду нервничать во время переговоров.
- Б. Попытаюсь вызвать снисходительность партнеров.
- В. Просто огорчусь.

14. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?
- А. Победа — моя цель.
 - Б. Чувствую себя вновь молодым, и это ощущение ценю.
 - В. Если проигрываю, очень сержусь.
15. Как вы поступаете, если вас плохо обслужили в ресторане?
- А. Терплю, избегая скандала.
 - Б. Вызываю метрдотеля и делаю ему замечание.
 - В. Отправляюсь с жалобой к директору ресторана.
16. Как вы поступите, если вашего ребенка обидели в школе?
- А. Поговорю с учителем.
 - Б. Устрою скандал родителям обидчика.
 - В. Посоветую своему ребенку дать сдачи обидчику.
17. Какой вы человек?
- А. Средний.
 - Б. Самоуверенный.
 - В. Пробивной.
18. Что вы скажете подчиненному, если столкнулись с ним в дверях?
- А. «Простите, это моя вина».
 - Б. «Ничего, пустяки».
 - В. «А повнимательнее вы не могли быть?»
19. Ваша реакция на статью в газете о хулиганстве среди молодежи?
- А. «Когда же будут, наконец, приняты конкретные меры?»
 - Б. «Надо бы ввести суровые наказания!»
 - В. «Нельзя же все валить на молодежь — виноваты и воспитатели».
20. Какое животное вы любите?
- А. Тигра.
 - Б. Домашнюю кошку.
 - В. Медведя.

Ключ к ответам на вопросы

Варианты ответов	Оценки ответов на вопросы (в баллах)																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
Б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2
В	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1

Оценки результатов

25—44 балла. Вам сопутствует успех в жизни. В вас достаточно «здорового честолюбия», вы умеренно агрессивны, к критике относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

45 баллов и более. Вы излишне агрессивны и неуравновешены, нередко бываете чрезмерно жестоким по отношению к другим. Надеетесь дойти до управленческих «верхов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успехов в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике относитесь двойственно: критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно, порой небрежно. Можете преследовать критиков «снизу».

34 балла и менее. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Побольше решительности вам не помешает. К критике «снизу» относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики «сверху».

8.6. Как вы действуете в условиях конфликта?

Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов.

Внимательно прочитайте утверждение и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта: 5 —

весьма типично, 4 — часто, 3 — иногда, 2 — редко, 1 — совсем нетипично. Внесите свои оценки в таблицу и подсчитайте общую сумму баллов.

I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
Итого	Итого	Итого	Итого	Итого

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спать.
4. Рука руку моет (почеши мне спину, а я тебе почешу).
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь — не поедешь.
9. С паршивой овцы — хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты — мне, я — тебе.

20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит — ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое — ни одной.
24. Кто дарит — друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты — избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Копай и копай без усталости — и докопаешься до истины.

Оценки результатов

У каждого человека есть две жизненные заботы:

- > достижение личных целей (которые могут субъективно переживаться как очень важные либо маловажные);
- > сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми (что также может переживаться как важное или маловажное условие).

Соотношение этих двух главных забот и составляет основу типологии поведенческих стратегий.

Тип I. «Черепаша» — стратегия ухода под панцирь, то есть отказа как от достижений личных целей, так и участия во взаимоотношениях с окружающими.

Тип II. «Акула» — силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения — нет. Им не важно, любят ли их, считают,

что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

Тип III. «Медвежонок» — стратегия сдерживания острых углов. Взаимоотношения — важны, цели нет. Хотят, чтобы их принимали и любили, ради чего жертвуют целями.

Тип IV. «Лиса» — стратегия компромисса. Стратегия и цели, и взаимоотношения. Готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

Тип V. «Сова» — стратегия открытой и честной конфронтации. Ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Примечание. Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используются две стратегии.

8.7. Определение стратегам дискуссионного поведения

Тест преследует две цели:

Г) заставить глубже оценить свои типичные действия, когда вы втянуты в спор;

2) осознать поведение участников дискуссионной группы, когда они увлечены спором.

В таблицу внесите свои балльные оценки — справа от номера, соответствующего номеру оцениваемого утверждения. Каждое из утверждений описывает одно действие, предпринимаемое во время спора. Оценивая свое поведение, ставьте балл 5 — если такое поведение постоянно для вас; 4 — такое поведение часто для вас; 3 — изредка прибегаете к подобному поведению; 2 — очень редко; 1 — никогда так себя не ведете.

I	II	III	IV	V	VI
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
Итого	Итого	Итого	Итого	Итого	Итого

1. Если я не согласен с другими участниками дискуссии, настаиваю, чтобы они изменили свои мнения и приняли мою точку зрения.

2. Если кто-либо не согласен с моими идеями и мнениями, чувствую себя обиженным и отвергнутым.

3. Часто делаю вывод, что люди, не согласные со мной, профессионально некомпетентны и вообще невежественны.

4. Если другие не согласны со мной, стараюсь рассмотреть спорный вопрос со всех точек зрения.

5. Стараюсь избегать людей, которые спорят со мной.

6. Несогласие со мной рассматриваю как интересную возможность поучиться и улучшить качество моих идей и способов рассуждения.

7. Спор с другими придает мне уверенность в том, что я прав, моя настойчивость возрастает и помогает мне отстаивать свою точку зрения.

8. Если другие не согласны с моими идеями, чувствую враждебность и раздражение.

9. Когда я не согласен с другими, стараюсь показать уважение к ним как личностям, несмотря на критику их идей.

10. Стараюсь переформулировать мысли других, когда они выдвигают идеи и мнения, отличающиеся от моих.

11. Если я чувствую, что другие будут не согласны со мной, держу свои мнения и идеи при себе.

12. Когда другие не согласны со мной, я поощряю их стремление выразить свои идеи и мнения полностью и стараюсь четко выявить различия в наших позициях и точках зрения.

13. Рассматриваю свое несогласие с другими как возможность посмотреть, кто «выиграет» и кто «проиграет».

14. Часто оскорбляю тех, кто критикует мои идеи и мнения.
15. Если наши мнения расходятся, осторожно заявляю: «Я признаю ваше мнение, мне интересны ваши идеи, но с занимаемой вами сейчас позицией я не согласен».
16. Даже если другие не согласны со мной, продолжаю думать о своих идеях и мнениях, чтобы не забыть их.
17. Стараюсь не делиться своими идеями и мнениями, когда считаю, что другие могут с ними не согласиться.
18. Если я не согласен с другими, внимательно прислушиваюсь к их идеям и мнениям и изменяю свой взгляд на обсуждаемый предмет, когда это аргументируется фактами.
19. Стараюсь переубедить своих оппонентов фактами и доводами.
20. У меня есть тенденция не любить тех, кто не согласен с моими идеями и мнениями.
21. Когда я не согласен с идеями и мнениями других и критикую их, я даю им понять, что они мне симпатичны как личности.
22. Стараюсь посмотреть на ситуацию и спорный вопрос с точки зрения моего оппонента.
23. Избегаю вступать в спор с кем бы то ни было.
24. Когда другие не согласны со мной, стараюсь четче определить различия между нашими идеями и мнениями, установить точки соприкосновения и попытаться найти творческую интеграцию всех наших идей и фактов.
25. Несогласие других с моими идеями и мнениями означает для меня их враждебность ко мне.
26. Если мнения противоположны, всегда стараюсь убедить, что я прав.
27. Когда я не согласен с другими, даю им понять, что ценю их способность обосновать свою позицию.
28. Если я втянут в спор, то вновь формулирую и суммирую позицию обеих сторон.
29. При несогласии других со мной остаюсь спокойным и стараюсь в будущем их избегать.

30. Если я втянут в спор, то никогда не забываю, что вместе мы должны прийти к лучшему решению, сочетая лучшие из наших доводов и фактов.

Оценка результатов

Чем выше сумма баллов для каждой стратегии спора, тем чаще вы ее применяете, чем ниже общий балл для каждой стратегии, тем реже вы ее используете.

Наибольшее число баллов означает: колонка I — основная ваша стратегия — азарт, ориентация на выигрыш за счет проигрыша оппонента; колонка II — отвергающая стратегия; III — подтверждающая; IV — принимающая; V — уклоняющаяся; VI — проблемно-решающая, то есть самая продуктивная.

8.8. Умеете ли вы вести деловое обсуждение?

Тест поможет проанализировать линию вашего поведения во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения. Следует иметь в виду, что каждый из этих стилей зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других — тактическое, гибкое поведение. Но все-таки авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать дальше.

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от 1 до 5); 1 — нет, так не бывает; 2 — нет, как правило, так не бывает; 3 — неопределенная оценка; 4 — да, как правило, так бывает; 5 — да, так бывает всегда,

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Прислушиваюсь к замечаниям других.

4. В основном мне удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то защищаюсь, несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки, как правило, признаю.
10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включить в проект решения.
15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои взгляды.
18. Всегда признаюсь в том, что не все знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.

26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Понимаю чувство других людей.
30. Больше высказываю собственные мысли, чем выслушиваю чужие.
31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу
40. Стремлюсь при подведении итогов активизировать и тех, кто редко просит слова.

Ключ к тесту

Суммируйте балльные оценки, полученные при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40 и обозначьте сумму через Л (20—100 баллов).

Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Сумма и? должна составлять 20—100 баллов.

Если сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму Б, то вы хороший дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, что собственные ваши идеи согласуются

с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется убеждение, что их мнение вам как руководителю совещания небезразлично. У всех появляется желание «тянуть в одну сторону».

Если же сумма В как минимум на 10 баллов выше суммы А, то вы ведете совещание авторитарно, властно, не обращая внимания на окружающих. Вы не добиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды правления вы крепко держите в своих руках.

Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то ваше поведение может быть как дипломатичным, так и авторитарным в зависимости от обстоятельств.

ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

Встреча, приветствие, представление

Вам предоставляется возможность проверить себя, правильно ли вы или кто-то другой действуете в ситуациях, описанных ниже. В них (если иного не оговорено) предполагаются деловые люди одинакового статуса, то есть положения в деловом мире.

1. Вы подошли к группе из 5 человек, в которой есть знакомые и незнакомые вам лица. Вы:
 - а) поздороваетесь с каждым за руку;
 - б) поздороваетесь с каждым и представитесь незнакомым;
 - в) пожмете руку знакомым и кивнете незнакомым;
 - г) кивнете всем.

Подошедший к группе людей должен приветствовать наклоном головы незнакомых и пожать руку своим знакомым. Пожатие руки незнакомому человеку означает желание познакомиться, а значит, необходимо назвать себя.

2. Садясь в такси, мужчина:
 - а) приветствует шофера первым;
 - б) сразу указывает адрес.

Тот же вопрос для женщины.

Садясь в такси, и мужчина, и женщина приветствуют шофера первыми, и только после этого называют адрес. Истинно воспитанные люди проявляют уважение к тем, кто их обслуживает. Забвение этого правила воспринимается как высокомерие и нередко приводит к неприязненным отношениям.

3. Сидящие за столом в ресторане, кафе приветствуют знакомых:

- а) выражая радость вслух;
- б) помахав приветственно рукой;
- в) кивком головы.

Сидящие за столиком в ресторане, кафе приветствуют знакомых кивком головы.

4. Кланяясь женщине издали, сидящий мужчина:

- а) встает;
- б) привстает;
- в) делает это сидя, но глубоким поклоном.

Принято, что мужчина, кланяясь женщине, должен встать со стула.

5. Приветствуя женщину на улице, мужчина:

- а) снимает шляпу;
- б) снимает перчатку;
- в) снимает и шляпу и перчатку;
- г) не снимает ни того ни другого.

Мужчина снимает шляпу и правую перчатку, приветствуя женщину на улице. Последнее делается на случай, если женщина захочет поздороваться, пожав руку.

6. Приветствуя кого-либо на расстоянии, мужчина:

- а) приподнимает шляпу или касается ее;
- б) снимает перчатку и машет рукой;
- в) делает легкий поклон.

Находясь на расстоянии от знакомого, мужчина должен поприветствовать его легким поклоном, либо приподняв шляпу, либо слегка ее коснувшись. Других головных уборов (шапка, спортивная шапочка, берет) касаться не следует.

7. Что означает, если женщина, здороваясь, снимает перчатку? Когда это является обязательным?

Женщина должна снимать перчатку только тогда, когда она здоровается с людьми преклонного возраста. В остальных случаях этот жест означает знак особого расположения.

8. Перед приветствием один держит левую руку в кармане, а второй курит. Кто из них и что должен сделать?

В момент приветствия нельзя держать руку в кармане, а сигарету во рту. Приветствие имеет цель проявить уважение к человеку. Поэтому все, что может быть воспринято как пренебрежительное отношение, должно быть напрочь исключено.

9. Представляются:

- а) старший — младшему;
- б) младший — старшему;
- в) мужчина — женщине;
- г) женщина — мужчине;
- д) человек с более высоким положением человеку с более низким положением;
- е) обратное к д).

Представляются: младший — старшему, мужчина — женщине, человек с более низким положением — человеку с более высоким положением. Тем самым подчеркивается признание их статуса.

10. Протягивает руку для пожатия (а, б, в, г, д, е — те же, что и в предыдущем вопросе).

Протягивает первым руку для пожатия: старший — младшему, женщина — мужчине, человек с более высоким статусом — человеку с более низким положением. Если они этого не делают, то следует приветствовать их словами или кивком головы.

11. В каком порядке происходит приветствие супружеских пар?

При встрече супружеских пар сначала здороваются женщины, затем — мужчины с женщинами, затем мужчины.

12. Один подходит ко второму. Кто приветствует первым?

- а) тот, кто стоит;
- б) тот, кто подходит.

Принято, что идущий приветствует стоящего первым. Объяснить это правило можно тем, что сближение (в пространстве) происходит по инициативе идущего. Стоящий не знает, идет ли тот к нему или проходит мимо. Так что характер приветствия (кивок, слово или рукопожатие), естественно, определяет тот, кто подходит.

13. В коридоре женщина обогнала сослуживца. Кто первый приветствует ?

- а) она;
- б) он.

Обгоняя сослуживца, женщина приветствует его первой. Мотивировка этого правила та же, что и в предыдущей ситуации.

14. Кто первый из женщин здоровается со знакомой?

- а) идущая с мужчиной;
- б) идущая одна;
- в) идущая с подругой.

При встрече женщин первой здоровается та, что идет с мужчиной. От характера приветствия зависит продолжительность контакта. Поэтому инициатором общения должна быть дама с мужчиной. Женщина, идущая с женщиной, также здоровается первой с встретившейся знакомой.

15. Кто должен первым приветствовать при встрече?

- а) подчиненная;
- б) начальник (мужчина).

При встрече подчиненной с начальником она приветствует его первая.

16. Женщина проходит мимо группы знакомых мужчин. Кто здоровается первым?

- а) мужчины;
- б) женщина.

Проходя мимо группы знакомых или присоединяясь к ней, женщина, как, впрочем, и мужчина, здоровается первой. Это естественно, так как статус группы выше статуса индивида. Плюс соображения, высказанные в п. 13.

17. Где принято (не принято) целовать руку женщине?

Целовать руку женщине можно в помещении, менее уместно это делать на улице. Обычай целовать женщине руку наиболее широко распространен в Польше. Является признаком особо галантного отношения к женщине.

18. Кому принято целовать руку?

- а) незамужней женщине;
- б) замужней женщине;
- в) любой женщине.

У нас принято целовать руку только замужним женщинам.

19. Целуя руку женщине, мужчина должен:

- а) наклониться к руке;
- б) поднять руку к своим губам;
- в) среднее между (а) и (б).

Целуя руку женщине, мужчина должен немного наклониться, одновременно поднося руку женщины к своим губам. Женщина должна позволить поднять руку к губам, не заставляя мужчину наклониться. Иначе галантность может выглядеть как «низкопоклонство».

20. Обязательно ли рукопожатие при встрече знакомых мужчин?

- а) обязательно;
- б) необязательно.

Рукопожатие при встрече знакомых не обязательно, но желательно, так как является более дружеским приветствием.

21. Должен ли мужчина снимать перчатку для рукопожатия?

А женщина?

- а) должен;
- б) не должен.

Снимать перчатку для рукопожатия необязательно, хотя мужчина, как правило, делает это. Но если один снял перчат-

ку, нужно снять ее и второму. Женщина может не снимать для рукопожатия тонкую перчатку, другое дело — если на руке вязаная или толстая варежка.

22. Рукопожатие должно быть:

- а) сильным, энергичным;
- б) умеренной силы и энергии.

Рукопожатие не должно быть ни слишком сильным, ни слишком вялым, лучше — умеренно энергичным. Особенно когда жмут руку женщине. Грустно видеть, когда жмут руку так сильно, что партнер кривится от боли. Смысл рукопожатия — проявить свои добрые чувства, а не продемонстрировать свое физическое превосходство.

23. Какие обстоятельства во время рукопожатия свидетельствуют о безразличии к тому, с кем здороваются?

Вялое рукопожатие говорит о безразличии к приветствуемому. Как и то, когда, пожимая руку, смотрят в сторону. Пожимающий руку должен обязательно смотреть в лицо приветствуемому.

24. Кто первый подает руку:

- а) незамужняя женщина — замужней;
- б) наоборот.

При рукопожатии замужняя женщина подает руку незамужней. Это можно объяснить тем, что при прочих равных условиях в нашем обществе статус замужней женщины несколько выше, чем незамужней.

25. Кому из гостей обязательно должна пожать руку хозяйка?

Хозяйка должна пожать руку каждому приглашенному. Тем самым она никого не обделяет вниманием.

26. Женщина на приеме, в гостях встретила с недружелюбно расположенным к ней человеком. Обязана ли она подать ему руку для приветствия?

Находясь в гостях, на приеме, женщина обязана подать руку для приветствия и не расположенному к ней человеку. Иначе их взаимная неприязнь создаст напряженность среди

гостей. Интересы общества нужно ставить выше личных обид.

27. Если вы знакомы с семьей приветствуемого Вами человека, должны ли вы поинтересоваться здоровьем, делами членов семьи?

Принято интересоваться здоровьем (делами) знакомых вам членов семьи приветствуемого вами человека. Эта любезность благотворно действует на атмосферу общения, что и отвечает задачам этики как науки о поведении.

28. Представляя свою супругу, мужчина сказал: «Это моя хозяйка». Это высказывание:

- а) удачное;
- б) неудачное. Почему?

Принято представлять жену словами: «Моя супруга» или «Моя жена», но не «Моя хозяйка» — дабы не вызвать ассоциаций с домохозяйкой.

29. Только что прибывшие на встречу, прием столкнулись с покидающими его. Нужно ли представиться?

Покидающие прием и прибывающие на него не должны представляться друг другу. Ведь представляются для общения, а такового в данном случае не предвидится.

30. Нужно ли представляться, встретившись в лифте?

В лифте представляться не нужно. Это объясняется краткостью совместного пребывания. Прибытие одного из спутников на нужный этаж может прервать общение на полуслове.

31. Как вы дадите знать о себе, встречая в аэропорту, на вокзале незнакомых вам членов делегации?

Встречать незнакомых лиц принято с плакатом, на котором указаны фамилии встречаемых или организаций, которые они представляют.

32. Завтра вы встречаете приезжающую к вам делегацию. Что вас непременно должно интересовать в выпуске местных новостей? Почему?

В случае возможного дождя принято на всех прибывающих взять зонты, поэтому накануне необходимо прослушать прогноз погоды.

О визитной карточке

33. Представляясь, визитную карточку вручать:

- а) необязательно;
- б) обязательно;
- в) по ситуации.

Визитную карточку при первой встрече вручать обязательно. На занятиях при обсуждении этого вопроса нередко дают ответ «по ситуации», имея в виду, что собеседник после знакомства может оказаться ненужным — «Нечего и карточки расходовать». Разберемся с этим суждением.

Визитная карточка — замечательное изобретение. Облегчая общение, она служит и неназойливым напоминанием о деловом человеке. Просматривая свою визитницу, ее обладатель будет регулярно натекать на вашу визитку. Подыскивая деловых партнеров, он вспомнит о вас.

34. Получив визитную карточку, вручать свою визитную карточку:

- а) необязательно;
- б) обязательно;
- в) по ситуации.

Невежливо, получив визитку, не вручить свою. К тому же собеседник может подумать, что у вас ее просто нет. Получив визитку, собеседник не спутает ваше имя и отчество и не забудет вас в дальнейшем.

35. Какой рукой принято вручать визитную карточку?

Визитку вручают правой рукой (на востоке — двумя руками). В некоторых странах многое, исполняемое левой рукой, считается символом плохого дела. Поэтому лучше не рисковать.

36. Чем должно сопровождаться вручение визитной карточки?

Вручая визитную карточку, следует назвать свою фамилию. Особенно это важно для иностранцев, тогда им легче воспроизводить фамилию вслух.

Вручение визитной карточки сопровождается взаимным легким поклоном или хотя бы кивком головы.

37. Получив визитку, следует ли зачитывать вслух что-либо из нее?

Получив визитную карточку, следует прочесть вслух фамилию ее обладателя. После чего положить визитку перед собой. Невежливо прятать визитку.

38. Вы сделали пометку на полученной визитке, уточнив что-то у вручившего ее. Правильно ли вы поступили?

Никаких пометок на визитной карточке в присутствии вручившего ее делать не следует. Это может быть воспринято как знак неуважения. Также нельзя вертеть визитку в руках, мять ее.

39. На каких языках должен быть текст визитной карточки?

Одна сторона визитки заполняется на родном языке ее обладателя. Вторая — на языке страны пребывания или на английском.

40. В визитной карточке телефакс (телекс) указывать:

- а) необязательно;
- б) необходимо.

В визитной карточке необходимо указать номер телефакса (или телекса). Кроме удобства пересылки документов есть и еще одно обстоятельство: отсутствие факса воспринимается как проявление незначительности лица (организации).

Тот, кто не имеет факса, может за умеренную плату абонировать его на Главпочтамте или в какой-нибудь организации, имеющей это средство связи.

41. Тот же вопрос относительно внутреннего телефона.

Внутренний телефон, если он есть, желательно указать. Не только для удобства при возможном посещении. Наличие внутренней связи свидетельствует о солидности организации.

То же самое относится к числу указываемых на карточке служебных телефонов — чем больше, тем лучше.

42. Нужно ли указывать в визитке номер домашнего телефона?

Домашний телефон естественно указывать лицам творческих профессий, работающим значительную часть времени в домашнем кабинете (писателям, преподавателям). Остальным это делать не рекомендуется. Ибо звонить домой по служебному делу — допустимо только при чрезвычайных обстоятельствах. В деловых кругах укоренилось мнение, что лучший специалист, руководитель тот, кто успевает сделать все в основное рабочее время.

Есть и еще обстоятельство, с которым в последнее время приходится считаться деловым людям. Визитка может попасть к криминальному элементу — «домушнику». Информацию с визитки он может использовать для своих «дел».

43. Как вы оцените указание должности: «Заместитель директора», «Начальник отдела»?

- а) положительно;
- б) отрицательно.

Название должности должно быть максимально информативным, отражая сферу полномочий. Например, «Зам. директора по кадрам», «Начальник отдела сбыта».

44. В некоторых организациях размер визитной карточки свидетельствует о служебном положении ее обладателя. Ваше мнение на этот счет?

Размер визитных карточек унифицирован. Визитка не должна превышать 90 мм в длину и 55 мм в высоту. Визитки большего формата не помещаются в стандартную визитницу, поэтому их приходится обрезать.

45. Встретились две делегации. В каком порядке вручают визитные карточки?

При встрече делегаций первыми вручают визитки хозяева. Начинают обмен визитками руководители делегации, затем их заместители и так далее по степени убывания статуса.

46. Что и где помещается на визитке, если она посылается:

- а) для рекомендации;
- б) для поздравления;
- в) для соболезнования;
- г) для благодарности;
- д) для отъезда из страны пребывания.

Визитка может быть использована для нескольких целей. В случае заочного представления некоего лица адресату высылаются визитки рекомендующего и рекомендуемого. При этом на визитке первого пишутся буквы «р.р.», на второй — ничего. В ответ в адрес представляемого лица посылают визитную карточку без надписей.

В случае поздравления пишут «р.1.»; ответ дается визиткой с буквами «р.г.». Эти (и последующие) сокращения означают первые буквы соответствующих слов на французском языке.

Если поздравляют с Новым годом (Рождеством), то пишут «р.г. М.А.»; в ответ высылают визитку с буквами «р.г.». Соболезнование выражают на визитной карточке буквами «р.с.». Ответ дают с надписью «р.г.».

Благодарность выражают буквами р.г.; ответ не обязателен. При окончательном отъезде из страны пребывания на визитке пишется «р.р.с.». Ответ не дают. Все надписи делают карандашом ил и чернилами в левом нижнем углу визитной карточки.

47. В каком лице (первом или третьем) делаются надписи на визитке?

Другие надписи делают при наличии менее официальных отношений в третьем лице: «поздравляет», «благодарит», «рекомендует» и т.п.

48. Где делаются пометки на визитках, если они высланы в одном конверте нескольким лицам, работающим в одной организации?

Если несколько визиток высылают в одном конверте, то в верхнем левом углу каждой из них пишут фамилию лица, которому она адресована.

49. В течение какого времени принято давать ответ на полученные визитные карточки?

Ответ на полученные визитные карточки надлежит давать визитными карточками в течение суток.

50. Какое количество визитных карточек принято иметь при себе деловому человеку?

Чтобы деловой человек был всегда в состоянии вручить свою визитку, рекомендуется постоянно иметь их с собой не менее 10 штук.

Ведение переговоров. Подготовка к переговорам

Правила, о которых пойдет речь ниже, являются универсальными. Справедливы они не только для переговоров делегаций, но и для делового разговора двух партнеров. Безотносительно к тому — о «своих» или об иностранных партнерах идет речь.

51. Договариваясь о встрече, вы:

- а) назовете время встречи;
- б) предложите партнеру назвать удобное ему время.

Психологическим преимуществом обладают не инициаторы переговоров, а те, к кому обращаются с предложением о них. Поэтому время встречи следует предложить назвать партнерам.

52. Обсуждая встречу, вы:

- а) отстаиваете свой вариант;
- б) идете на небольшие уступки.

Некоторые деловые люди считают, что идти на уступки с самого начала, значит, показать свою слабость. Однако в цивилизованном мире сложилось убеждение: идти на небольшие уступки считается признаком хорошего тона, гибкости, уважительного отношения к партнеру.

53. Каким правилом регулируется количество участников переговоров с каждой стороны?

Численность делегаций регулируется принципом паритета (равенства) количества членов делегаций. Эта численность согласовывается предварительно. Отклонения от пра-

вила паритета возможны ввиду обстоятельств, в которых необходимо убедить партнеров. При этом нужно иметь в виду, что более многочисленная делегация имеет психологическое преимущество. Поэтому следует избегать большой разницы в численности.

54. Как влияет количество членов делегаций на длительность переговоров?

Переговоры идут тем быстрее, чем меньше число их участников. Поэтому, если стоит вопрос о скорейшем заключении соглашения, то уменьшают количество переговаривающихся. Правда, при этом есть риск, что какие-то моменты в договоренности могут быть упущены. Так что приходится взвешивать и выбирать. Нужно учесть еще и то, что более многочисленные делегации чаще не приходят к соглашению.

55. При подготовке переговоров подлежит ли обсуждению язык, на котором будут проходить переговоры?

- а) по этикету это язык гостей;
- б) подлежит обсуждению.

Язык переговоров настолько важен, что подлежит обязательному предварительному обсуждению. Здесь уступки неуместны: находится вариант «приемлемый» для обеих сторон.

После решения этого вопроса стороны определяют количество переводчиков.

56. Какую информацию следует получить до того, как отправиться к конкретному руководителю в структуре крупного западного предприятия с просьбой о встрече?

На Западе очень строго соблюдается распределение обязанностей и полномочий. Поэтому, прежде всего, необходимо получить достоверные сведения о пределах компетенции конкретного руководителя. И только потом к нему обращаться.

57. Приглашения к встрече, переговорам следует высылать:

- а) за разумный срок, достаточный для подготовки обеих сторон;
- б) как можно раньше.

Принято, что чем выше положение приглашаемого лица, тем за больший срок ему присылают приглашение. Поэтому

высылать приглашения следует как можно раньше — как только наметились сроки. Раннее приглашение является скрытым комплиментом, подчеркивающим значимость приглашаемого.

В этом есть, кроме этического, и прагматическое обстоятельство. Чем раньше пригласили, тем больше вероятности, что называемое время для приглашаемого лица будет свободно.

А получив принципиальное согласие, можно быть уверенным, что только чрезвычайные обстоятельства могут заставить уважающих себя людей отказаться от обещания.

58. Планируя программу переговоров, какую последовательность вы предложите?

- а) встреча — размещение — отдых — переговоры;
- б) встреча — размещение — переговоры - отдых.

По международному этикету положено после прибытия и размещения дать возможность гостям отдохнуть с дороги, привести себя в порядок, собраться. Так что планировать отдых после размещения обязательно.

Однако прибывшие имеют право отказаться от отдыха и предложить сразу приступить к переговорам. Хозяева должны пойти навстречу этой просьбе.

59. Кто такие «key-persons» и как их наличие влияет на тактику ведения переговоров?

Английское «key-persons» («ключевая персона») обозначает человека, мнение которого по определенному кругу вопросов является определяющим для руководства. Нередко эти люди, являясь асами в своем деле, не занимают высоких должностей и по своему статусу не входят в состав делегаций. Но именно они формируют мнение, которое отстаивают члены делегации.

Инициаторам переговоров, при знакомстве с организацией партнера, крайне важно найти этих «ключевых персон», ознакомиться с их мнением и постараться убедить в привлекательности своих предложений.

60. Планируя переговоры, из какой продолжительности их в день вы будете исходить?

В международной практике принято, чтобы хозяева планировали длительность переговоров не более двух часов в день. Однако по обоюдному согласию длительность может быть увеличена.

61. Организуя место переговоров, что вы предпочтете?

а) кресла;

б) стулья.

Напряженной работе больше способствуют жесткие стулья, нежели мягкие кресла. Последние расслабляют, поэтому для переговоров используют стулья.

62. Вы приготовили минеральную воду для участников переговоров. Куда ее лучше поставить?

Поставить минеральную воду можно на стол, где происходят переговоры. Но лучше — на отдельный, рядом стоящий столик. Это связано с тем, что минеральная вода может разбрызгаться. Работать на мокром столе с бумагами крайне неудобно. Фужеры (стаканы) должны стоять перевернутыми, в знак того, что ими пока никто не пользовался.

63. Вы не хотите, чтобы во время переговоров курили. Что вы предпримете?

64. Вы не возражаете, чтобы во время переговоров курили.

Ваши действия?

Воспитанный человек не закурит в комнате, если в ней отсутствует пепельница. Как раз наличие пепельницы и является разрешением к курению. Если хозяева против курения во время переговоров, они убирают пепельницы. Если не против — то ставят.

Но не все у нас, к сожалению, знают эти правила и могут стряхивать пепел в бумажный кулечек, который сами же и изготовили. Проявите «упреждающую заботу»: встретив гостей, объясните им, где находится курительная комната.

65. Что нужно сделать для организации стенографирования или магнитофонной записи переговоров?

Запись переговоров (стенограмму или на магнитофон) можно производить только по предварительному обоюдному согласию сторон. Поэтому первое, что надо сделать, — обсудить этот вопрос с партнерами. И уже потом — все необходимые приготовления.

66. Делегацию гостей следует посадить:

- а) лицом к двери;
- б) спиной к двери.

Делегацию гостей принято сажать лицом к двери — психологически они будут чувствовать себя более комфортно.

67. Как рассаживаются участники при трех и более сторонах переговоров?

Если в переговорах участвуют три и более делегации, то они рассаживаются в алфавитном порядке по часовой стрелке вокруг круглого или квадратного стола.

Завершая этот раздел, хотим отметить, что в нем, как и в других, отражены только те моменты во «внешней» подготовке переговоров, в которых чаще всего совершают промахи наши деловые люди. Что касается «внутренней» подготовки, то есть досконального знания вопроса, исчерпывающей информации о партнерах, заготовленных вариантов решений, то это предполагается как само собой разумеющееся.

Н а ч а л о переговоров

68. Встретить прибывших гостей (наших или иностранных)

должен:

- а) руководитель фирмы;
- б) заместитель руководителя;
- в) начальник отдела;
- г) симпатичная приветливая девушка,
- д) любой член делегации хозяев.

Установилась практика, в силу которой вполне достаточно, если встречать прибывших будет симпатичная, привлекательная и (обязательно) улыбчивая девушка.

Приехавшим это нравится даже больше, чем если встречают руководители-мужчины, в то же время потеря дорогого времени руководителей при этом меньше. В некоторых странах даже принято, чтобы при входе встречал прибывших не член делегации

69. Переговоры будут проходить в помещении, находящемся на втором этаже. Где вы будете встречать прибывших?

Встречать прибывающих на переговоры следует в вестибюле 1-го этажа. Это удобно во всех отношениях: и достаточно комфортно для ожидающего, и прибывших легко отличить от тех, кто решительно направляется по своим делам.

70. С какой стороны должно идти лицо, встретившее главу делегации?

Поскольку место справа является более почетным, то встретивший должен идти слева от гостя.

71. Представление участников переговоров происходит:

- а) до начала переговоров;
- б) за столом переговоров.

Представление участников происходит до начала переговоров. Это позволяет прибывшим сесть так, чтобы оказаться поблизости от интересующих их партнеров.

72. В каком порядке происходит представление участников переговоров?

- а) сначала представляются гости;
- б) сначала представляются хозяева.

Представление партнеров происходит следующим образом. Первым представляется глава делегации хозяев и представляет (по убывающей) членов своей команды. Затем то же самое делает руководитель делегации гостей. Такой порядок имеет целью подчеркнуть уважение к гостям, поскольку согласно общим правилам в начале представляются те, чей статус ниже.

73. Если среди прибывших есть дамы, пользуются ли они преимуществом при оказании знаков внимания?

- а) пользуются;

б) только если это глава делегации хозяев.

Прибывшие в числе гостей дамы пользуются преимуществом при оказании знаков внимания вслед за главой делегации. Встречая делегацию в аэропорту или на вокзале, глава принимающей стороны должен вручить цветы всем дамам — как членам делегации, так и сопровождающим лицам. Цветы при встрече и проводах должны быть завернуты в целлофан.

74.0 чем свидетельствуют следующие рукопожатия?

- а) слишком короткое очень сухой ладонью;
- б) слишком влажной ладонью;
- в) чуть более продолжительное, сопровождаемое широкой улыбкой;
- г) с задержанием руки партнера в своей.

Слишком короткое рукопожатие очень сухой ладони свидетельствует о безразличии. Слишком влажная ладонь указывает на нервозность, волнение. Сопровождающееся широкой улыбкой рукопожатие, чуть более продолжительное, нежели обычно, — проявление дружеского отношения. Задерживание руки партнера в своей воспринимается как назойливость.

75. Во время взаимных представлений вы не расслышали имя партнера. Что делать?

Имена-отчества партнеров знать совершенно необходимо. (Как их запомнить сразу, читатель может узнать из параграфа 4.1.) Обращение без имени-отчества производит неприятное впечатление.

Если не расслышали имя партнера — вручите ему свою визитку. Партнер вручит вам свою. Или просто переспросите, ничего зазорного в этом нет. За интерес к своей персоне не осуждают.

76. Во время знакомства с приехавшими к заместителю руководителя делегации хозяев обратился его сотрудник со срочным вопросом по работе. Как поступить?

После прибытия гостей члены делегации хозяев должны иметь -дело только с ними. Никакие внутренние дела не

должны от этого отвлекать. Руководитель, ушедший на переговоры, должен восприниматься сотрудниками как уехавший в командировку (на время переговоров). Забвение этого правила делает унижительным положение гостей, вынужденных дожидаться, когда хозяева сделают свои дела. Всякого подошедшего сотрудника член делегации должен отправить восвояси.

77. Согласно этикету, при первой встрече сувениры дарят:

- а) хозяева;
- б) гости.

При первой встрече сувениры вручают хозяева. Если у гостей также приготовлены сувениры, то они их дарят вслед.

78. Сувениры вручают:

- а) без упаковки;
- б) в упаковке.

Сувениры принято вручать в упаковке. И (в отличие от бытовой этики) получивший сувенир не вскрывает упаковку, а просто благодарит.

Это имеет глубокий смысл. Сувенир имеет одно предназначение — продемонстрировать хорошее отношение, расположение. Но при этом он не должен отнимать время и обязывать к чему-то. Если вскрывать — нужно восхититься, расспросить про него и т. д., что займет определенное время. Дорогой сувенир обязывает получателя, дешевый — унижает.

Участники проводимых автором занятий нередко сетуют на то, что наши упаковки могут создать плохое впечатление от сувенира. Ну что ж, кто ищет, тот всегда найдет. В том смысле, что и подходящую коробку тоже.

79. Подарки вручают членам делегации:

- а) равноценные;
- б) в зависимости от ранга члена делегации.

Ценность сувенира должна соответствовать рангу того, кому дарят: самый дорогой, естественно, — главе и т. д.

80. Стоит ли дарить иностранцам:

- а) матрешки;
- б) самовары..

Матрешки и самовары — настолько приевшиеся сувениры, что лучше их не дарить. К тому же они давно «в широком ассортименте» продаются за рубежом.

81. Принята ли гравировка подарков?

Гравировка сувениров повышает их ценность в глазах тех, кому дарят, поэтому весьма желательна.

82. Обязателен ли обмен сувенирами при второй встрече?

Обмен сувенирами при второй встрече обязателен. Это позволяет скрасить трудности, если они возникли. И в целом улучшает климат переговоров.

83. Может ли следующий подарок повторять предыдущий?

Следующий подарок не должен повторять предыдущий. Исключение составляет спиртное, особенно в том случае, когда подаренное накануне понравилось.

84. Что является сигналом к началу переговоров?

Сигналом к началу переговоров служит приглашение главы делегации гостей. Дает он его после того, как члены делегаций познакомились и обменялись сувенирами.

85. С какой стороны от главы делегации размещается переводчик?

- а) справа;
- б) слева.

Переводчик располагается слева от главы делегации. Если это невозможно, то сзади.

86. Как влияет внешняя привлекательность переводчика на имидж главы делегации, если они разного пола?

- а) повышает;
- б) понижает;
- в) не влияет.

87. Тот же вопрос, если глава делегации и переводчик одного пола.

Внешняя привлекательность переводчика повышает имидж главы делегации, если они разного пола, и понижает, если одного.

88. Как предпочтительнее сесть при беседе с глазу на глаз: друг напротив друга или под углом?

При встрече с глазу на глаз предпочтительнее сесть под углом. Установлено, что при прочих равных условиях конфликты при таком расположении возникают реже, нежели у сидящих друг против друга.

Не случайно термин «противостояние» имеет два смысла: и расположение в пространстве, и конфликт.

89. При встрече в узком кругу хозяину надлежит сесть слева или справа от главы делегации гостей?

Хозяину надлежит садиться слева от гостя. Это вы, очевидно, заметили в многочисленных телерепортажах о визитах политиков.

90. Кто имеет психологическое преимущество в переговорах: делегация гостей или хозяев?

Психологическое преимущество в переговорах имеет делегация хозяев. Поэтому небезразлично, на чьей территории они проходят. И об этом нужно помнить, готовясь сделать предложение о переговорах.

91. Какая тактика предпочтительнее в начале переговоров?

- а) изложить свою точку зрения;
- б) выслушать точку зрения другой стороны.

В первую очередь нужно постараться понять точку зрения партнера. Это позволит предложить решение, учитывающее интересы обеих сторон и, следовательно, имеющее большие шансы на успех.

92. В начале переговоров одна из сторон рассказывает о себе, кто это?

- а) инициатор переговоров;
- б) другая сторона.

В начале переговоров их инициатор рассказывает о своей фирме и своих предложениях.

Список рекомендуемой литературы

1. Абульшнова-Спавская, К. А. Деятельность и психология личности / К. А. Абульшнова-Спавская. — М., 1980.
2. Азбука делового общения. — М., 1991.
3. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. — М., 1995.
4. Анохин, П. К. Эмоции / П. К. Анохин // БМЭ. — М., 1964. - Т 35.
5. Атватер, И. Я Вас слушаю... / И. Атватер. — М., 1988.
6. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн. — СПб.: Лениздат, 1992.
7. Берне, Р. Развитие Я-концепции и воспитание / Р. Берне. — М., 1986.
8. Бернштейн, С. И. Устная ораторская речь и проблема ораторской радиоречи / С. И. Бернштейн // Речевое воздействие. Проблемы прикладной психолингвистики. — М., 1972.
9. Бодалев, А. А. Восприятие и понимание человека человеком / А. А. Бодалев. — М., 1982.
10. Бородкин, Ф. М. Внимание: конфликт! / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк. — Новосибирск, 1989.
11. Вилюнас, В. К. Психология эмоциональных явлений / В. К. Вилюнас. — М., 1976.
12. Виткин, Дж. Мужчина и стресс / Дж. Виткин — СПб., 1995.
13. Виткин, Дж. Женщина и стресс / Дж. Виткин — СПб., 1996.
14. Власов, Л. В., Сежнговская В. К. Деловое общение / Л. В. Власов, В. К. Сежнговская. — Л., 1980.
15. Власова, Н. Ж. проснешься боссом: Справочник по психологии управления / Н. Власова. — М., 1994.
16. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис. — М., 1994.
17. Гозман, Л. Я. Психология эмоциональных отношений / Л. Я. Гозман. — М., 1997.
18. Грановская, Р. М. Элементы практической психологии / Р. М. Грановская, — Л., 1988.
19. Гришина, Н. В. Если возникает конфликт / Н. В. Гришина // Психология в управлении. — Л., 1983.
20. Гришина, Н. В. Я и другие: Общение в трудовом коллективе / Н. В. Гришина. — Л.: Лениздат, 1990.
21. Добровин, А. Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения / А. Б. Добровин. — М.: Просвещение, 1987.
22. Донцов, А. И. Проблемы групповой сплоченности / А. И. Донцов. — М., 1979.
23. Жйриков, Е. С. Уроки психолога для руководителя / Е. С. Жйриков. — М., 1990.
24. Жуков, Ю. М. Эффективность делового общения / Ю. М. Жуков. — М., 1988.

25. Журавлев, А. Л. Социально-психологические проблемы управления / А. Л. Журавлев // Прикладные проблемы социальной психологии. — М., 1983.
26. Зайверт, Л. Ваше время - в ваших руках / Л. Зайверт. — М., 1991.
27. Зигерт, В., ЛангЛ. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланс—М., 1990.
- ЖКарнеги, Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карне-ш . — М.: Прогресс, 1989.
29. Корнелиус, Х. Выиграть может каждый / Х. Корнелиус, Ш. Фейр. — М., 1992.
30. Кричевский, Р. Л. Если Вы — руководитель / Е Л. Кричевский. — М., 1993.
31. Кроль, Л. М., Человек-оркестр. Микроструктура общения / Л. М. Кроль, Е. Л. Михайлова — М., 1993.
32. Кое/мук, Е. В., Технология успеха / Е. В. Ксенчук,, М. ККиянова — М., 1993.
33. Лабунская, В. А Невербальное поведение/ В. А Лабунская.—Ростовн/Ц., 1986.
34. Леонов, Н. И. Как предупреждать межличностные конфликты, или Эффек-тивность делового контакта: Учеб.-метод. пособие / Н. И. Леонов. — Ижевск, 1997.
35. Леонов К И. Основы конфликтологии. Учеб. пособие / Н. И. Леонов. — Ижевск, 2000.
36. Леонтьев, А А. Психология общения / А А. Леонтьев — Тарту, 1974.
37. Лук, А. К Эмоции и личность / А Н . Лук. — М., 1982.
38. Межличностное восприятие в группе. — М., 1975.
39. Мелибруда, ЕЯ. Я—Ты — Мы: Психологические возможности улучшения общения/Е. Я. Мелибруда //Пер. с польск. — М. : Прогресс, 1986.
40. Мескон, М. Основы менеджмента/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М., 1993.
41. Милич, П. Как проводить деловые беседы / П. Милич. — М., 1987.
42. Некрасов, В. К, Леонов Н. И. Управление конфликтами / В. И. Некрасов, Н. И. Леонов // Теория и практика взаимодействия. — Ижевск, 1993.
43. Нергеш, Я. Поле битвы - стол переговоров / Я. Нергеш. — М., 1989.
44. Ниренберг, Дж. Читать человека как книгу / Дж. Ниренберг; Е Калеро. — М , 1990.
45. Панасюк, А Ю. Управленческое общение / А Ю. Панасюк. — М., 1990.
46. Паршин, Б. Д. Социально-психологический климат коллектива / Б. Д. Па-рыгин // Пути и методы изучения. — Л., 1981.
47. Петровская, Л. А Теоретические и методические проблемы социаль-но-психологического тренинга / Л. А. Петровская. — М., 1982.
48. Пиз, А. Язык телодвижений / А Пиз. — М.: Аи кай, 1992.
49. Фаст, Дж. Язык тела/Дж. Фаст. — М., 1995.
50. Руденский, Е. В. Основы психотехнологии общения менеджера / Е. В. Ру-денский — Новосибирск; М., 1997.
51. Селье, Г. Очерк об адаптационном синдроме / Г Селье. — М. , 1976.
52. Симонов, П. В. Что такое эмоция? / П. В. Симонов. — М., 1966.
53. СкоттДж. Г. Способы разрешения конфликтов/Дж. Г Скотт.—Киев, 1991.
54. Фишер, Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. — М , 1992.
55. Шибутани, Т. Социальная психология / Т Шибутани. — М., 1969.
56. Энкелтан, Н. Путь к успеху/ Н. Энкельман — М., 1992.

Оглавление

Глава 1. Общение и его типология	3
Глава 2. Психология делового контакта	20
Глава 3. Психологические аспекты проведения беседы и переговоров, совещаний	53
3.1. Беседа	53
3.2. Деловые совещания	80
3.3. Технология переговоров	87
Глава 4. Психология конфликта	105
Глава 5. Эмоции и саморегуляция	123
Глава 6. Психология публичного выступления	139
6.1. Система построения устного выступления	139
6.2. Умение убеждать	142
Глава 7. Деловой этикет	179
Глава 8. Социально-психологический практикум	200
8.1. Понимаете ли вы других людей?	200
8.2. Деловое общение: ваша самооценка	205
8.3. Какая мотивация у вас к успеху?	211
8.4. Организованный ли вы человек? ,	214
8.5. Ваш стиль общения	219
8.6. Как вы действуете в условиях конфликта?	223
8.7. Определение стратегии дискуссионного поведения .	226
8.8. Умеете ли вы вести деловое обсуждение? .	229
Деловая этика	232
Список рекомендуемой литературы	253

Учебное издание

Леонов Николай Ильич

Психология делового общения

Технический редактор	И. Л. Карюков
Корректор	В. Д. Урина
Компьютерная верстка	Е. А. Петухов

Сдано в печать 18.03.2005. Бумага офсетная. Формат 60x84/16.
Гарнитура Тайме. Печать офсетная. Усл. печ. л. 14,9.
Уч.-изд. л. 10,3. Тираж 5 000 экз. Заказ № 4619.

Издательство

Московского психолого-социального института
115191, Москва, 4-й Рощинский проезд, 9а.
Тел.: (095)234-43-15, 958-17-74, доб. 111, 117
E-mail: publish@col.ra

Издательство НПО «МОДЭК»

394000, Воронеж, а/я 179. Тел.:4073-2) 49-87-35
E-mail: modek@modek.vsi.ru

Отпечатано с компьютерного набора
в ФГУП «Издательско-полиграфическая фирма "Воронеж"»
394000, Воронеж, пр-т Революции, 39.