

## НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации  
ЛЮБАЯ тематика, в том числе ТЕХНИКА  
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -  
На сайте электронной библиотеки  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф)

Б. З. Зельдович

# ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Учебное пособие

Вернуться в каталог учебников [учебники.информ2000.рф](http://учебники.информ2000.рф)

[Собственный сайт-визитка - начало бизнеса в Интернете](#)

[Дистанционные курсы по созданию эффективных сайтов](#)

---

[Рерайт дипломных и курсовых работ](#)

Москва  
Альфа-Пресс  
2007

Материалы по деловым коммуникациям:  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.

УДК 316.6  
ББК88.5  
3 50

3 50 **Зельдович Б.З.**

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

ISBN 978-5-94280-269-1

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

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

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

ISBN 978-5-94280-269-1

УДК 316.6  
ББК88.5

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

## ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **ГЛАВА 1. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

### **1.1. Роль и сущность общения**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Понятие общения**

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

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

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

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

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

Обмен информацией между людьми служит средством межличностной настройки.

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

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

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

- вербальной и моторно-двигательной знаковых систем;

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

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

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

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

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

Модель вербального коммуникативного процесса включает 5 элементов:

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

Выделяют три позиции коммуникатора во время коммуникативного процесса:

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Мимика — это движение мышц лица.

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

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

3. Проксимика — организация пространства и времени коммуникативного процесса.

Выделяют четыре основные дистанции общения:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Общение как деятельность**

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

#### *Коммуникативная сторона общения*

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

#### *Интерактивная сторона общения*

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

### *Перцептивная сторона общения*

**Социальная перцепция** — это восприятие, понимание, оценка людьми социальных объектов. При оценке самого себя и других людей оценивается социальный статус, роль и влияние в обществе. Эта сторона включает в себя процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания.

Общение как деятельность свойственно ряду профессий. По своему служебному долгу, например, постоянно находятся в общении работники справочных служб, сферы услуг, секретари, менеджеры по связям с общественностью, преподаватели, руководители и т.д. В принципе любая деятельность не обходится без общения. Вместе с тем результатом общения зачастую становятся какие-то поступки, деятельность человека.

## **1.2. Цели и функции общения**

**Цель общения** — отвечает на вопрос «Ради чего существо вступает в акт общения?». У животных цели общения не выходят обычно за рамки актуальных для них биологических потребностей. У человека эти цели могут быть весьма и весьма разнообразными и являть собой средства удовлетворения социальных, культурных, творческих, познавательных, эстетических и многих других потребностей.

**Функции общения:**

- контактная функция, цель которой установление и поддержание контакта как состояния обоюдной готовности к приему и передаче сообщений и поддержанию взаимосвязи;
- информационная функция, цель которой — обмен сообщениями. Обмен сообщениями с использованием коммуникативных средств составляет сам процесс коммуникативной деятельности. В современной науке понятие «информация» трактуется как обмен между людьми различного рода знаниями и сведениями. Здесь коммуникация играет роль посредника; представляет собой обмен сообщениями, мнениями, замыслами, решениями, который совершается между коммуникантами. Информационный обмен может совершаться как ради достижения какой-то практической цели, решения какой-либо проблемы, так и ради самого процесса коммуникации, поддержания отношений между людьми;
- побудительная функция, цель которой — стимуляция партнера к выполнению тех или иных действий;
- прагматическая функция, цель которой — взаимное ориентирование и согласование действий при совместной деятельности; позволяет регламентировать поведение и деятельность участников коммуникации, координировать их совместные действия. Она может

быть направлена как на себя, так и на партнера, в ходе осуществления этой функции возникает необходимость прибегать как к побуждению партнера к выполнению какого-то действия, так и к запрещению каких-то поступков. Ведь человек общается ради достижения каких-то целей, для чего осуществляет определенную деятельность, которая в свою очередь нуждается в постоянном контроле и корреляции. Именно это и выполняет прагматическая функция коммуникации;

- экспрессивная функция, цель которой — возбуждение в партнере нужных эмоциональных переживаний и изменение своих эмоциональных переживаний; означает стремление партнеров по коммуникации выразить и понять эмоциональные переживания друг друга. Так, межличностная коммуникация всегда начинается с установления контакта между партнерами. При этом важно не только сообщить необходимую для общения информацию (представиться), выбрав для этого стереотипные вербальные высказывания, но и дополнить их невербальными средствами (улыбка, рукопожатие), которые должны показать нашу расположенность (нерасположенность) к контакту. Плохое первое впечатление может разрушить далеко идущие планы партнеров. Выражение эмоций очень важно и в дальнейшем общении, когда укрепляются намеченные связи между людьми. Экспрессивная функция проявляется в выражении чувств, эмоций в процессе коммуникации через вербальные и невербальные средства. Они связаны с выбранным стилем речевого общения, используемыми невербальными средствами коммуникации. В зависимости от того, какой способ передачи чувств и эмоций выбран, экспрессивная функция может значительно усилить или ослабить информационную функцию коммуникации. Особое значение экспрессивная функция имеет для творческих людей, создающих произведения, которые должны быть оценены другими и в которых отражается их собственное образное восприятие мира и эмоциональное отношение к нему. В ходе осуществления этой функции в партнере возбуждаются нужные эмоциональные переживания, способные изменить собственное эмоциональное состояние;

- установление отношений, цель этой функции — осознание и фиксирование своего места в системе социальных связей. Именно эта функция является основной в личностном развитии. Для ее осуществления требуется построение образа себя и другого, причем не только в познавательном (что необходимо в любом коммуникативном процессе), но и в аффективном плане;

- социальная функция формирует и развивает культурные навыки взаимоотношений людей; формирует наши мнения, мировоз-

зрение, реакции на те или иные события. Культура не может существовать вне общения; только в этих процессах человек, будучи общественным существом, может согласовать свои действия с действиями других людей, добиться выполнения социально значимых целей, да и просто стать человеком. Благодаря этой функции всем членам общества обеспечивается приобретение некоторого уровня культурной компетенции, с помощью которой становится возможным их нормальное существование в данном обществе;

- оказание влияния, цель этой функции — изменение состояния, поведения, содержаний сознания партнера;
- статусопределяющая функция — выполнение ожидаемой от человека роли, демонстрация знания норм социальной среды;
- интерпретативная функция, цель этой функции — понимание смысла сообщений и намерений, состояний и т.п. партнера; служит для понимания своего партнера по коммуникации, его намерений, установок, переживаний, состояний. Дело в том, что различные средства коммуникации не только отражают события окружающей действительности, но и интерпретируют их в соответствии с определенной системой ценностей и политических ориентиров. Некоторые зарубежные исследователи называют это свойство коммуникации *interpretation function*, подчеркивая значение именно интерпретации информации, отбора и освещения фактов с определенных позиций. В то же время эта функция зачастую используется для передачи конкретных способов деятельности.

При изучении функционального аспекта коммуникации необходимо помнить: все указанные выше функции тесно связаны между собой и присутствуют в том или ином сочетании фактически в любом виде коммуникации. На практике все эти функции в соответствующей степени проявляются на разных уровнях межличностной коммуникации: социально-ролевом, деловом и интимно-личностном.

Социально-ролевой уровень коммуникации связан с выполнением ожидаемой от человека роли, невозможен без знания норм окружающей человека среды. Общение при этом носит, как правило, анонимный характер и не зависит от того, происходит ли оно между близкими, знакомыми или незнакомыми людьми.

На уровне делового общения идет совместное сотрудничество. Поэтому целью общения на этом уровне — повышение эффективности совместной деятельности. Партнеры оцениваются с точки зрения того, насколько хорошо они выполняют свои функциональные обязанности и решают поставленные перед ними задачи.

На интимно-личностном уровне общения человек удовлетворяет свою потребность в понимании, сочувствии, сопереживании.

Для этого уровня характерны психологическая близость, эмпатия, доверительность.

### **Виды общения**

Различают следующие виды общения:

- 1) **«контакт масок»** — формальное общение, когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участливости и т. п.) — набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. В городе контакт масок даже необходим в некоторых ситуациях, чтобы люди «не задевали» друг друга без надобности, чтобы «отгородиться» от собеседника;
- 2) **примитивное общение**, когда оценивают другого человека как нужный или мешающий объект: если нужен — активно вступают в контакт, если мешает — оттолкнут, порой используя агрессивные грубые реплики. Если получили от собеседника желаемое, теряют дальнейший интерес к нему и не скрывают этого;
- 3) **формально-ролевое общение**, когда регламентированы и содержание, и средства общения; вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли;
- 4) **деловое общение** — процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели. Это общение, когда учитывают особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения;
- 5) **духовное общение** — межличностное общение (доверительно-неформальное) друзей, когда можно затронуть любую тему и необязательно прибегать к помощи слов; друг поймет вас и по выражению лица, движениям, интонации. Такое общение возможно, когда каждый участник имеет образ собеседника, знает его личность, интересы, убеждения, отношение к тем или иным проблемам, может предвидеть его реакции;
- 6) **манипулятивное общение** направлено на извлечение выгоды от собеседника, используя разные приемы (лесть, запугивание, «пускание пыли в глаза», обман, демонстрация доброты) в зависимости от особенностей личности собеседника;

- 7) **светское общение.** Суть такого общения в его беспредметности, т.е. люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях; это общение закрытое, потому что точки зрения людей на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций.

Отметим два кодекса общения.

**Кодекс светского общения:**

- 1) вежливость, такт — «соблюдай интересы другого человека»;
- 2) одобрение, согласие — «не порицай другого человека», «избегай возражений»;
- 3) симпатии — «будь доброжелателен, приветлив».

**Кодекс делового общения:**

- 1) принцип кооперативное — «твой вклад должен быть таким, какого требует совместно принятое направление разговора»;
- 2) принцип достаточности информации — «говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент»;
- 3) принцип качества информации — «не ври»;
- 4) принцип целесообразности — «не отклоняйся от темы, сумей найти решение»;
- 5) «выражай мысль ясно и убедительно для собеседника»;
- 6) «умей слушать и понять нужную мысль»;
- 7) «умей учесть индивидуальные особенности собеседника ради интересов дела».

Следует уделять внимание тактике и технике общения.

**Тактика общения** — реализация в конкретной коммуникативной стратегии на основе владения техниками и знания правил общения.

**Техника общения** — совокупность конкретных коммуникативных умений: говорить и слушать.

В зависимости от содержания, целей и средств общение можно поделить на несколько видов.

1. *По содержанию общение может быть:*

- **материальное** (обмен предметами и продуктами деятельности);
- **когнитивное** (обмен знаниями);
- **кондиционное** (обмен психическими или физиологическими состояниями);
- **мотивационное** (обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями);
- **деятельностное** (обмен действиями, операциями, умениями, навыками);

2. *По целям общение делится:*



- на **биологическое** (необходимое для поддержания, сохранения и развития организма);
  - **социальное** (преследует цели расширения и укрепления межличностных контактов, установления и развития интерперсональных отношений, личностного роста индивида).
3. *По средствам общение может быть:*
- **непосредственное** (осуществляемое с помощью естественных органов, данного живому существу, — руки, голова, туловище, голосовые связки и т.д.);
  - **опосредованное** (связанное с использованием специальных средств и орудий);
  - **прямое** (предполагает личные контакты и непосредственное восприятие друг другом общающихся людей в самом акте общения);
  - **косвенное** (осуществляется через посредников, которыми могут выступать другие люди);
  - **ритуальное** (сложившаяся форма сложного символического поведения, упорядоченная система действий (в том числе речевых), выражает определенное социальные и культурные взаимоотношения, ценности);
4. *Основные формы общения:*
1. **Беседа**, которая подразумевает применение ряда приемов:
- метод снятия напряженности (установление тесного контакта с собеседником);
  - метод «зацепки» (краткое изложение ситуации, связывание ее с содержанием беседы);
  - метод прямого подхода (непосредственный переход к делу без какого-либо вступления).
2. **Вопросы собеседников**, которые делятся:
- на закрытые вопросы (ожидание ответа «да» или «нет»);
  - открытые вопросы (требование развернутого, пояснительного ответа);
  - риторические вопросы (цель — вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы);
  - переломные вопросы (удержание беседы в строгом направлении или же резкий переход на новые проблемы);
  - вопросы для обдумывания (цель — создать атмосферу взаимопонимания между собеседниками).
3. **Парирование замечаний собеседника**: различные замечания и реакция на сказанное.
4. **Психологические приемы влияния на партнера**: комплименты, аргументы, мнение, претензии и т.д.

Во время общения необходимо обращать внимание на соответствующие позиции в общении. Известны следующие позиции:

1. *Доброжелательная позиция принятия собеседника.*
2. *Нейтральная позиция.*
3. *Враждебная позиция непринятия собеседника.*
4. *Доминирование, или «общение сверху».*
5. *«Общение на равных».*
6. *Подчинение.*

По способу обмена информацией различают **устное и письменное** деловое общение.

Устные виды делового общения разделяются на монологические и диалогические.

**К монологическим** видам общения относятся:

- *приветственная речь;*
- *торговая речь (реклама);*
- *информационная речь;*
- *доклад (на заседании, собрании).*

**Диалогические** виды общения:

- *деловой разговор* — кратковременный контакт, преимущественно на одну тему;
- *деловая беседа* — продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений;
- *переговоры* — обсуждение с целью заключения соглашения по какому-либо вопросу;
- *интервью* — разговор с журналистом, предназначенный для печати, радио, телевидения;
- *дискуссия;*
- *совещание (собрание);*
- *пресс-конференция;*
- *контактный деловой разговор* — непосредственный, «живой» диалог;
- *телефонный разговор* (дистантный), исключающий невербальную коммуникацию.

В прямом контакте и непосредственной беседе наибольшее значение имеют устная и невербальная коммуникации.

Беседа или передача сообщений по телефону самые распространенные формы коммуникаций; их отличает непосредственный контакт и большое разнообразие способов общения, что позволяет без труда сочетать деловую (формальную) и личную (неформальную) части всякого сообщения.

**Письменные** виды делового общения — это многочисленные служебные документы: деловое письмо, протокол, отчет, справка, до-

кладная и объяснительная записка, акт, заявление, договор, устав, положение, инструкция, решение, распоряжение, указание, приказ, доверенность и др.

### **1.3. Общение как прагматическая необходимость и как самоцель**

Развитие общения можно представить как постепенное накопление человеком культуры общения на основе рефлексии, обратной связи и саморегуляции. Психологически высокоразвитый человек отличается от менее развитого не только выраженной потребностью в общении с разнообразными людьми, но также богатым содержанием, множественностью целей и широким выбором средств общения.

Искусство общения, знание психологических особенностей и применение психологических методов крайне необходимы специалистам, работа которых предполагает постоянные контакты типа «человек-человек», — политикам, бизнесменам и многим другим. Умение строить отношения с людьми, находить подход к ним, расположить их к себе нужно каждому. Это умение лежит в основе жизненного и профессионального успеха. Необаятельный, угрюмый человек будет испытывать затруднения в общении с коллегами, ему сложно устанавливать контакты с деловыми партнерами, добиваться успехов на переговорах. Залог успеха любых начинаний делового человека, какую бы задачу он ни решал, — создание климата делового сотрудничества, доверия и уважения.

Овладение навыками делового общения необходимо для деловых людей: менеджеров, экономистов и др. Это не просто, как кажется, но и не сложно. Эти навыки в будущем могут сыграть важную роль при заключении сделки или подписании контракта. Поэтому всем студентам и молодым специалистам предстоит многому научиться, чтобы в будущем не теряться в своей профессиональной деятельности.

Общение с людьми — это наука и искусство. Здесь важны и природные способности, и образование. Тот, кто хочет достичь успеха во взаимодействии с другими людьми, должен учиться этому. Одним из ключевых в психологии человеческого общения является представление о личности. Человек — не хамелеон, меняющий свою окраску в зависимости от ситуации, и не попугай, в разных ситуациях повторяющий одни и те же заученные слова. Однако возможности конкретного индивида ограничены действиями других людей — и тех, с которыми он вступает в определенные отношения, и других, их предшественников, чей опыт, привычки и предрассудки усвоило нынешнее поколение.

Личность живет и действует в определенной структуре; ее поведение обусловлено культурной (социальным опытом) определенного конкретно-исторического сообщества. Важными аналитическими единицами, позволяющими моделировать жизнедеятельность человека, являются социальная роль и его собственное «Я». Представление о человеке зависит от уровня развития самосознания и представления своего «Я». Поэтому чем насыщеннее наш внутренний мир, тем интереснее кажутся нам окружающие люди.

Человек нуждается в общении с другим человеком с момента своего рождения. Учеными установлено, что с 1,5-2-месячного возраста развитие ребенка происходит в общении с взрослыми. Недостаток такого общения может в дальнейшем привести к серьезным отклонениям в развитии. Общение с другими людьми жизненно важная необходимость для человека любого возраста. Изучением тех или иных сторон общения занимаются: философия и психология, социология и информатика и многие другие науки. Каждая из них вкладывает свое понятие «общение» в его содержание.

У человека по мере его взросления количество целей общения увеличивается. В них включается передача и получение объективных знаний о мире, обучении и воспитании, согласии разумных действий людей в их совместной деятельности, установлении и прояснении личных и деловых взаимоотношений. Через общение человек получает знания об окружающем мире, с помощью общения происходит передача опыта, усвоение тех культурных, нравственных ценностей, которые выработаны человечеством. Благодаря общению люди учатся оценивать поступки и отношения, усваивают правила поведения, применяют их на практике. Важные качества человека — принципиальность, отзывчивость, честность, доброта — не только проявляются, но и формируются в общении. Без общения они превратятся в отвлеченные понятия.

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

Известны «писанные» и «неписанные» нормы общения и поведения в той или иной ситуации официального контакта. Принятый порядок и форма обхождения на службе называется *деловой этикетом*. Его основная функция — формирование правил, способствующих взаимопониманию людей. Второй по значению является функция удобства, т. е. целесообразность и практичность. Современный отечественный служебный этикет имеет интернациональные признаки, потому что его основы фактически заложены в

1720 г. Генеральным регламентом Петра I, в котором заимствованы зарубежные идеи.

Деловой этикет включает в себя две группы правил:

- 1) нормы, действующие в сфере общения между равными по статусу членами одного коллектива (горизонтальные);
- 2) наставления, определяющие характер контакта руководителя и подчиненного (вертикальные).

Общим требованием считается приветливое и предупредительное отношение ко всем коллегам по работе, партнерам, независимо от различных симпатий и антипатий.

Регламентированность делового взаимодействия выражается также во внимании к речи. Обязательно соблюдение речевого этикета — разработанных обществом норм языкового поведения, типовых готовых «формул», позволяющих организовать этикетные ситуации приветствия, просьбы, благодарности и т. д. (например, «здравствуйте», «будьте добры», «разрешите принести извинения», «счастлив познакомиться с Вами»). Эти устойчивые конструкции выбираются с учетом социальных, возрастных, психологических характеристик.

Общение как взаимодействие предполагает, что люди устанавливают контакт друг с другом, обмениваются определенной информацией, чтобы строить совместную деятельность, сотрудничество.

Чтобы общение как взаимодействие происходило беспрепятственно, оно должно состоять из следующих этапов:

1. Установка контакта (знакомство). Предполагает понимание другого человека, представление себя другому человеку.
2. Ориентировка в ситуации общения, осмысление происходящего, выдержка паузы.
3. Обсуждение интересующей проблемы.
4. Решение проблемы.
5. Завершение контакта (выход из него).

Служебные контакты должны строиться на партнерских началах, исходить из взаимных запросов и потребностей, из интересов дела. Бесспорно, такое сотрудничество повышает трудовую и творческую активность, является важным фактором технологического процесса производства, бизнеса.

### **Ритуальное общение**

Ритуалы родом из далекого прошлого человечества; из тех времен, когда безличное, правильное сказать — обезличенное взаимодействие имело смысл для людей одного рода-племени и для установления контакта с представителями других родов. Родоплеменные

отношения почти бесследно исчезли, а ритуалы в культуре задержались и укрепились.

Ритуалы составляют значительную часть воспитанности современного человека. Этикет — это свод ритуалов воспитанного человека. Мы, воспитанные люди, знаем, что нужно здороваться со знакомым человеком, сколько бы раз за день он ни попался нам на глаза. Хотя бы кивнуть, улыбнуться, как-то передать важную ритуальную информацию: я тебя вижу, ты есть.

Многие разговоры — в дальнейшем глубокие, личностные — начинаются с ритуалов. Ритуалами начинаются и заканчиваются занятия, тренинги. Есть сложные, развернутые формы ритуалов: защита диссертации, поздравление юбиляра, порядок тостов за праздничным столом.

Смысл ритуального общения одновременно и прост, и глубок: человек получает подтверждение своей принадлежности к группе, включенности в групповую ситуацию, базового принятия со стороны референтных людей. Этот вид общения, при всей своей принципиальной обезличенности<sup>™</sup>, очень важен для человека. Можно сказать, что он дает нашему «Я» первичное ощущение уверенности, подтвержденности, на фоне которых легче разворачиваться всем остальным более сложным видам взаимодействия с миром и самим собой.

Ритуал — сложившаяся форма сложного символического поведения, упорядоченная система действий (в том числе речевых); он выражает определенные социальные и культурные взаимоотношения людей, их ценности. В древних религиях служил главным выражением культовых отношений. Ритуальное общение играет важную роль в истории общества как традиционно выработанный метод социального воспитания. В современном обществе сохраняется главным образом в области церемониальных форм официального поведения и бытовых отношений (гражданская обрядность, этикет, дипломатический протокол и т. п.).

В случае ролевой коммуникации ее участники выступают как носители определенных ролей (покупатель — продавец, учитель — ученик, начальник — подчиненный). В ролевом общении человек лишается определенной спонтанности своего поведения, так как те или иные его шаги, действия диктуются исполняемой ролью. В процессе такого общения человек проявляет себя уже не как индивидуальность, а как некоторая социальная единица, выполняющая определенные функции. Ритуальное общение присутствует во многих областях жизни общества, в том числе и в школе; оно работает на ощущение безопасности окружающего пространства и на фор-

мирование чувства общности. Ритуалы приветствия и расставания утром и после завершения занятий в классе, с каждым учителем в начале и в конце урока; ритуальные выступления директора перед изумленной школьной общественностью; ритуальные дни открытых дверей для родителей и т. д. и т. п.

Регулярно воспроизводящиеся ритуалы формируют у детей и взрослых чувство надежности и уверенности. Конечно, здесь важно не переборщить. Основные формы общения в школе, естественно, не ритуальные. Опасно свести к ритуалу те формы взаимодействия, которые должны нести ценности, смыслы, иметь какое-то развивающее или воспитывающее значение. Ритуал не воспитывает, он способствует воспитанию и развитию, выступает настройщиком воспитательной среды.

Научная новизна и теоретическая значимость исследований ритуального общения заключается в следующем:

- Этническое своеобразие, сохраняемое в ритуалах, языке, одежде, прикладном творчестве, является богатым источником социокультурных, педагогических, творческих и рекреативно-развивающих качеств при организации широкого спектра праздников и обрядов.
- Выразительность и разнообразие ритуальных действий, богатство пластических образов, стиль языка дают возможности проявить важнейшие организационно-педагогические качества ритуалов: коллективности, импровизационное™, ориентации на содержательный и композиционный компоненты.
- Раскрыта сущность, структура и особенности ритуалов как этнокультурных архетипов, феноменов социокультурной и социопедагогической деятельности, формирующих константные модели духовной жизни общества.
- Ритуалы анализировались учеными как поведенческие акты двух типов: реально-практические и идеально-условные.

В широком смысле ритуальное общение — это уклад жизни определенных категорий, групп людей, зародившееся в древности и продолжающее существовать по сегодняшний день.

Анализируя причины, вызывающие затруднения в общении, можно сделать вывод: частыми причинами затруднений общения могут, по мнению исследователей, выступать индивидуально-психологические особенности общения, включающие интеллектуальные, волевые, личностные проявления человека.

Наиболее массовые причины, вызывающие трудности общения: эмоциональная неустойчивость, робость, осторожность, подозрительность, эгоистичность, зависимость от группы, от общественного

мнения, недисциплинированность, плохой самоконтроль и др. Все эти качества часто препятствуют достижению индивидом целей и могут меняться в зависимости от обстоятельств. Например, неразговорчивость человека может мешать ему в установлении первого контакта при знакомстве, но на более поздних этапах воспринимается как проявление его индивидуальности, не мешающее, не препятствующее взаимопониманию.

В процессе общения человека с человеком могут встречаться трудности. Со стороны личности трудности общения могут возникать в связи с мотивами общения. Если человек испытывает потребность в самоутверждении, то отсутствие со стороны другого реакции, признающей его первенство, будет раздражать и создавать препятствия в виде появления состояния определенной напряженности, возникающей между партнерами. Это зависит и от их ролевого положения. Особую группу трудностей общения составляют нарушения стратегий, заранее разработанных участниками. Например, неожиданная форма контакта, несовпадение ожидаемого поведения с реальными действиями партнера по общению могут привести к полной растерянности.

Недостаточная ориентировка в условиях и содержании общения ведет к растерянности или психическому перенапряжению, в результате чего взаимодействие сторон рискует окончиться конфликтом. Эту же группу трудностей составляют проблемы социальной перцепции. Стереотипы восприятия, предвзятость и предубеждения, негативные установки партнеров по отношению друг к другу, несовпадение ценностных ориентации на уровне базовых социальных установок, смысловых пластов сознания и формальное подведение образа другого под категории «плохой — хороший», «надежный — ненадежный» и т. п. существенно искажают представление людей друг о друге и вызывают негативные реакции во время встреч, бесед, переговоров, возбуждают недоверие и снижают эффективность установления отношений.



## **ГЛАВА 2. ПРИРОДА ОБЩЕНИЯ**

### **2.1. Умение эффективно говорить**

Умение говорить объединяет в себе несколько отдельных навыков: умение выступать; умение вести переговоры; умение договариваться по телефону; умение вести диалог.

Умение выступать публично необходимо сегодня практически каждому работающему человеку, особенно актуально это для руководителей разного уровня. Якокка Ли в своей книге «Карьера менеджера» пишет: «...управленческая деятельность — это не что иное, как мотивация других людей. Публичные выступления являются лучшим средством для мотивации больших групп людей».

Сейчас в России, в частности, в Москве работает много школ ораторского искусства, постоянно проходят тренинги для приобретения навыков публичного выступления, которые пользуются неизменной популярностью. В объявлениях работодателей среди требований к соискателю часто встречается «умение выступать перед аудиторией». От способности ясно выражать свои мысли во многом зависит успех в деловой жизни, поэтому сложно недооценить важность этого навыка.

Обучение искусству речи связано со многими трудностями, потому что в речевом поведении закреплены «вредные привычки». Это, например, неправильное произношение, лишние жесты, неправильный порядок слов и способ построения фраз. Стройное, упорядоченное мышление необходимо для умения выступать.

Искусство публичного выступления очень важно, но чтобы им овладеть, необходимы усилия, самоконтроль, практика и стремление к непрерывному совершенствованию.

Умение вести диалог не менее важно. Часто на переговорах успех добывается не та сторона, которая имеет более сильную позицию, а та, которая умеет более удачно провести диалог. Именно неумение правильно выразить свои идеи в диалогах с деловыми партнерами или с начальством заставляет многих талантливых людей оставаться в тени.

Сложно сказать, чему труднее обучиться и что важнее — умение выступать на публике или вести диалог. Но очень редко бывает так, что человек, владеющий хотя бы одним из этих навыков, совершенно не мог им воспользоваться. Выступление на публике — тот же диалог, только с целой аудиторией. Совпадают также многие приемы диалогической речи и публичной, поэтому следует вначале раскрыть

специфику и приемы публичного выступления, а потом перейти к умению вести диалог.

### **Уверенность в себе как необходимое качество оратора**

Публичное выступление всегда связано с ответственностью, независимо от количества слушателей. Волнение, напряжение перед выступлением свойственно даже опытным ораторам. Некоторая доля взволнованности придает речи эмоциональность. Когда страх в начале речи проходит, наступает период физического и морального подъема, который без эмоционального напряжения перед выступлением может не наступить. Однако для многих эти чувства — главное препятствие при публичных выступлениях. Непривычного к выступлениям с трибуны, неуверенного в себе человека отличают неестественная поза, отсутствующий взгляд, заминки в речи. Если страх перед публичным выступлением особенно силен, от речи отказываются вообще.

Страх перед выступлением может побороть в себе практически каждый, только один человек из тысячи действительно не может справиться с волнением.

Рекомендации, помогающие преодолеть страх и смущение, представлены ниже:

1. Необходимо отдавать себе отчет в причине страха. Обычная причина волнения — боязнь публики. Надо отдавать себе отчет в том, что аудитория настроена к вам доброжелательно, понимает специфику выступления «с трибуны». Со временем наличие публики, которая нагоняла на вас страх, вызовет воодушевление.
2. Выступать следует, хорошо подготовившись. Залог успешного выступления — тщательная подготовка. Она должна быть настолько хорошей, чтобы можно было не беспокоиться ни за мысли, ни за слова, не испытывать смущение перед залом. Вы должны хорошо представлять, что и как собираетесь сказать.
3. Уверенный вид подбадривает. Если вы внушите аудитории веру в ваши возможности, то и сами будете чувствовать себя увереннее. Не стесняйтесь оговорок, старайтесь не спешить, особенно надо этого избегать в начале речи, иначе ваша нервозность будет возрастать. Делайте паузы так часто, как вам кажется необходимым, избегайте любых проявлений беспокойства. Бывает, что от нервных движений избавиться чрезвычайно трудно, тогда, по совету Дейла Карнеги, держите руки за спиной и двигайте пальцами так, чтобы никто этого

не видел, либо шевелите пальцами ног. Также, если вы стоите за столом или стулом, можно крепко держаться за них, или сжимать в руке монету. Помогают снять общее напряжение несколько глубоких вдохов перед выходом к публике.

4. Страх лучше всего преодолевать действием. Если вы испытываете страх перед выступлением, то лучше в самом начале речи произнести несколько заранее заготовленных энергичных фраз. Они произведут впечатление на слушателей и приободрят вас. В искусстве речи, как и в любом другом, должна быть дерзость. Только через многочисленные пробы и ошибки можно отточить умение выступать.
5. Необходимо помнить о цели выступления. Приступая к речи, постарайтесь создать в себе подъем. Помните обо всех выгодах, которое дает вам публичное выступление.
6. Практика. Чем больше вы будете выступать на публике, тем больший опыт выступления будет накапливаться. Если нет возможности выступать перед аудиторией, все равно стоит писать речи, тщательно их репетировать и при этом внимательно прислушиваться к своему выступлению.

### **Выбор темы и определение цели выступления**

*Почему так важен выбор темы и цели речи*

Тема выступления — о чем пройдет речь. Ее можно сформулировать словом или фразой, которые указывают на характер вопросов, подвергаемых обсуждению.

Цель выступления — ради чего речь произносится. Цель может быть *общей* и *конкретной*. *Общая цель* характеризуется реакцией, которую оратор хочет вызвать у слушателей (воодушевить, убедить, склонить к действию и т.д.), *конкретная цель* заключена в самом содержании речи, которое может развлекать, утолять жажду знаний, вызывать готовность к действию.

Целевая установка — задача выступления. Объединяет в себе цель и тему выступления.

Каждая речь должна иметь тему, общую и конкретную цели. Известный немецкий специалист в области общения Р. Хофф описывает такой случай: «Как-то я спросил одного своего бывшего начальника, для чего он подготовил речь, которую собирается произнести. Он сказал: «Я просто хочу освежить им мозги». Прекрасно. Только мало кто сидит и ждет, когда ему освежат мозги. Люди рассчитывают, что вы сообщите какую-нибудь мысль, которая может оказаться полезной».

В этом эпизоде показан пример «речи без темы», которая бесполезна для публики, и поэтому, скорее всего, ее не будут внимательно

слушать, и оратор не сможет «прочистить мозги», т.е. достичь цели выступления. Это более редкое явление, чем речь без цели.

Речь без цели оказывается бесполезной для самого оратора. Он излагает факты по теме, но теряет из виду цель выступления — то, ради чего он вышел к публике, оставляет своих слушателей в недоумении. Цель и тема выступления должны существовать неотъемлемо друг от друга, иначе речь просто не может быть удачной.

#### *Темаречи*

Почти всегда, если человеку дают слово или же он сам выражает желание выступить в конкретное время в конкретной обстановке, то одно это указывает на тему речи. Но так бывает не всегда. Часто очень трудно выбрать подходящую тему для выступления, которая будет интересна публике, не будет чересчур сложной, слишком широкой, или не слишком узкой. Большинство тем имеют слишком широкий характер.

Существует несколько рекомендаций, которые помогут правильно выбрать тему. Во-первых, старайтесь выбирать тему, соответствующую вашим познаниям и интересам. Во-вторых, помните о специфике аудитории, речь должна быть уместна. Людей, собравшихся на банкет, не стоит утомлять речью на серьезную тему.

Определить, будет ли тема важна и увлекательна для аудитории, можно, задавшись вопросом об основных интересах собравшихся (вопросы жизни и смерти, здоровья, денег), групповых интересах (в клубе любителей книг книжная новинка станет неизбежной темой), новизне темы, ее злободневности. К тому же надо учитывать конкретные интересы аудитории, делать тему более наглядной.

Одна и та же тема может звучать «Расширение наших торговых связей с помощью расширения взаимных торговых соглашений» или «Мы помогаем соседу приобретать наши машины, покупая у него металл». Тема не должна быть банальной и избитой. Например, если вы произносите речь в день рождения известного исторического деятеля, речь «Что делал бы N если бы жил в наши дни» привлечет большее внимание, чем «Вклад N в историю». Люди уделяют большее внимание темам, в которых заключен конфликт, например «Война московских властей с непогодой» или «Microsoft против «пиратства» — конфликт длиною в 10 лет».

При подборе темы важно учитывать время выступления. Если тема, которую вам хочется освятить, слишком широка, необходимо ее ограничить. Можно сделать это, выбрав только один вопрос (расскажите о разбивке цветников, не касаясь общего плана озеленения города), одно географическое пространство (если речь идет о развитии рекламы XX в., целесообразно говорить о США), один

временной период (в творчестве писателя), один раздел общей темы (говоря о значении реформ Александра II, коснуться только судебной реформы).

#### *Цель речи*

Общая цель речи может заключаться в том, чтобы *информировать, воодушевить, призвать к действию, развлечь, убедить или переубедить*. Цели могут сочетаться.

*Информативная речь* ставит своей задачей дать новое представление о чем-либо, побудить любознательность и, конечно, проинформировать. Может быть повествованием, описанием, рассуждением.

В информационной речи не должно быть ничего спорного. Она должна удовлетворять запросы слушателя (слушатель должен получить ответы на все интересующие его по этой теме вопросы) и быть актуальной, вызывать интерес.

*Агитационные речи* могут быть призваны убедить, воодушевить или вызвать активную реакцию. Для достижения каждой цели существуют некоторые требования. Для убеждающей речи надо выбирать действительно спорный вопрос, который тем не менее должен быть содержательным и разрешаемым, если его сложно осветить за одно выступление, необходимо подтолкнуть слушателей к самостоятельному разрешению проблемы. Для призывающей к действию речи необходимо собрать фактические данные, а также выяснить, способны ли слушатели к действию, и не слишком ли сильна оппозиция в их рядах.

Иногда требуется в самом начале речи указать ее цель, чтобы сама речь была однозначно воспринята. Например: «Моя цель — рассказать вам, что значит для японца харакири».

В зависимости от темы речи будет различаться ее структура.

### **Подготовка к выступлению**

#### *Подбор материала*

Когда определились с темой речи, общей и конкретной целями, наступает этап сбора материала. Для этого существуют следующие источники: чтение, беседы и интервью, личный опыт, размышления и наблюдения. Совершенно не обязательно и даже не желательно прибегать ко всем этим методам, но всегда необходимо хорошо обдумать вопрос и просмотреть специальную литературу. Хорошо знать, что уже говорилось на эту тему ранее, ознакомиться с опытом прошлого.

Основное правило в подготовке материала: его должно быть собрано больше, чем необходимо для выступления. Если тема данной речи связана с состоянием здравоохранения в городе, необходимо

навести справки о квалификации работников, бюджете, распределении функций и полномочий. Затем надо составить перечень вопросов, например, о надзоре за качеством воды, чистоте улиц, производственных инспекциях и сделать заметки по каждому разделу. Полезны живые иллюстрации состояния улиц, соблюдения санитарных норм.

Особо следует сказать о работе с литературными источниками.

*Во-первых*, читать следует больше, чем практически нужно. Речь, построенная на больших знаниях, всегда производит хорошее впечатление. Большое количество источников дает более полный обзор вопроса. При этом читать надо критически и не останавливать свой выбор только на источниках, созвучных вашим мнениям.

*Во-вторых*, читать надо осмысленно, стараясь извлечь максимум пользы из текста источника

*В-третьих*, полезно вести записи. Если вы прочитаете 1000 слов и запишете из них 50, то будете владеть большим знанием, чем, прочитав в 10 раз больше, и не записав ни одного. В итоге в ходе чтения полезно составлять заметки. По поводу того, как это лучше делать, нет единого мнения, но большинство авторитетов рекомендуют делать записи на карточках, которые проще группировать и классифицировать, чем записи в блокноте. Кроме того, поиск по карточкам легче и быстрее, чем поиск по записям. Общие требования к этой форме заметок таковы: карточки должны быть одинакового размера, их должно быть больше, чем нужно для подготовки речи, каждая карточка должна содержать только одну запись с указанием источника, точные цитаты должны располагаться в кавычках. Вот примерный образец правильного составления заметки:

Как Америка вступила во Вторую мировую войну

Германо-японское соглашение

Ширер отмечает, что он добыл в Берлине нацистские документы, в которых говорилось: «Фюрер указал... (4 апреля 1941 г. — за 8 месяцев до Перл-Харбора), что Германия примет на себя ответственность за последствия, если Япония начнет войну с США... Это значит, что Германия без промедления нанесет удар в случае конфликта между Японией и Америкой».

Уильям Л. Ширер. «Конец берлинского дневника»

3-й вып., Атлантик монсли. Июль. 1947. С. 97

### *Схемы речей различных видов*

В зависимости от того, какова основная цель вашей речи, ее план будет различаться. Рассмотрим предпочтительные планы по порядку.

*Информационная речь в форме повествования* обычно строится так:

1. В начале повествования обычно рассказывается о том, где, когда и с кем произошли события, о которых вы повествуете. Нередко в начале речи сообщают общую мысль рассказа: «Бывает, вдруг начинают происходить такие события, что понимаешь: от того, как ты проявишь себя сейчас, зависит вся дальнейшая жизнь».
2. После этого следует рассказать, что именно происходило. Здесь можно идти вслед за естественным ходом событий (завязка, развитие событий, кульминация), а можно и начать с самого необычного события (что произошло), а затем описать предшествующую этому историю (почему произошло).
3. Конец повествования содержит развязку истории.
4. В заключение оратор делится своим впечатлением от этой истории или отношением к ней; делает из нее вывод или предоставляет аудитории возможность сделать его самостоятельно, ограничиваясь пожеланием слушателям.

*Информационная речь в форме описания* строится немного по-другому. Как правило, ее цель разъяснительная.

Если слушатели не знают о предназначении или даже о существовании предмета, которому посвящена ваша речь (например, биологически активная добавка), можно рекомендовать следующую схему речи:

1. Разъясните название предмета или объекта, о котором идет речь.
2. Дать описание объекта.
3. Охарактеризуйте объект. Назовите его существенные свойства и дайте им оценку; для устройства — его назначение и особенности функционирования.

Например, выступление посвящено осмыслению такого явления, как промышленная выставка. Сначала следует пояснить само название, затем следует дать картину того, как проходят промышленные выставки, можно на примере одной конкретной, если она достаточно типична. Далее — охарактеризуйте выставки как явление в экономической и культурной жизни общества, объясните, почему они значимы. Необходимо назвать и существенные черты этой формы мероприятия: зрелищность, комплексный характер, широкое привлечение специалистов и т.д.

Если речь идет о неизвестном или малознакомом слушателем процессе (например, о новом методе работы), в схеме добавляется еще один пункт:

4. Рассказать, как это делать (оратор последовательно описывает все стадии процесса).

*Информационная речь ознакомительного характера*, т.е. та, которая знакомит слушателей с каким-либо явлением или проблемой (например, международный терроризм), обычно строится по следующей схеме:

1. Описание явления или проблемы.
2. История вопроса, позволяющая понять причину возникновения проблемы (ответ на вопрос: почему существует это явление или проблема?).
3. Связь этого явления или проблемы с другими явлениями (ответ на вопрос: закономерно это явление или случайно?).

Понимание причины и закономерностей возникновения данного явления или проблемы и приводит к его объяснению.

В некоторых ситуациях — выступлениях на актуальную политическую или социальную тему — объяснительное выступление не может удовлетворить собравшихся. В этом случае можно предложить более глубокое рассмотрение проблемы или явления, т.е. ее разбор (анализ) с последующим выводом. План выступления, содержащего анализ явления, дополняется следующими пунктами:

4. Взаимосвязь и взаимодействие различных сторон этого явления.
5. Ведущая тенденция и перспектива развития явления или разрешения проблемы.

Описание, объяснение и разбор проблемы — это три уровня системы информирования. Первый уровень часто называют информацией, второй — комментированием или толкованием, третий — анализом.

*Убеждающая речь* имеет такую предпочтительную схему:

1. Формулировка своего утверждения.
2. Более подробное изложение своих взглядов.
3. Аргументация или обоснование утверждения.

Если нужно переубедить слушателей, то добавляется еще один пункт:

4. Опровержение противоположного взгляда.

*Побуждающей к действию речи* может представлять собой анализ ситуации, вывод о перспективах ее развития и затем — постановку практических задач перед аудиторией, побуждение ее к конкретным действиям. Рассмотрим этот план на конкретном примере.



На предприятии возникла необходимость работы в выходной день. Директор обращается к сотрудникам с речью на эту тему. При этом ему нужно побороть недовольство в рядах рабочих и побудить их к выходу на работу в выходной день. Тогда его речь должна иметь приблизительно такой вид:

1. Существующее положение дел требует определенных перемен (рассказ об авральном положении дел на предприятии и о том, что без работы в субботу дела предприятия зсугубятся).
2. Суть предложения по улучшению работы предприятия (призыв работать в выходной день).
3. Мое предложение приведет к положительным изменениям (рассказ о положительных изменениях в результате работы).
4. Возможные отрицательные последствия моего предложения и как их можно избежать.
5. Насколько выполнимо мое предложение.
6. Что нужно сделать, чтобы его реализовать (повтор призыва выйти на работу).

#### *Составление конспекта*

Конспект — программа, обозрение, оглавление, обзор на письме тезисов или содержания сочинения, предприятия.

Тезис — философское, научное или богословское положение, утверждение.

Речь без конспекта не имеет формы. Без предварительного наброска, во-первых, невозможно по-настоящему понимать взаимосвязь идей. Чтобы ее понять, необходимо разместить факты и мысли на тему речи в известном порядке, наметить основные тезисы и вспомогательные данные. Без приведения идей речи в систему не будет видно, какие идеи чересчур выделены и какие недостаточно освещены.

Работать над конспектом следует, постоянно держа во внимании назначения речи и специфику аудитории. Первый составленный конспект практически не может быть удачным, так что заранее следует подготовиться к долгой и хлопотливой работе, выделить для нее достаточно времени.

Первоначальный полезный шаг к наилучшей систематизации — составление без всякой классификации перечня фактов и соображений, которыми вы запаслись при подготовке. После этого нужно поработать над конспектом, отбирая главные тезисы и размещая под ними подчиненные. Затем критически проверить всю структуру: выяснить, что пропущено, и убрать все не относящееся к делу. Может случиться, что после составления первого конспекта понадобятся новые данные для одного или нескольких пунктов.

При работе над конспектом необходимо придерживаться следующих девяти правил, которые предупреждают наиболее частые и серьезные ошибки учащихся при составлении конспекта и потому крайне для них необходимы.

1. Пользуйтесь полными предложениями.

Это поможет еще раз хорошо обдумать и определить речь. Для составления агитационной речи, построенной на логической связи идей, запись законченных предложений просто необходима.

2. Разделите конспект на части, соответствующие плану вашей речи.

Применяйте общепринятый способ обозначений. Обозначение должно указать на главную, сочиненную или подчиненную роль раздела. Каждое обозначение должно быть помещено в конспекте в виде ясного абзаца.

3. Применяйте общепринятый способ обозначений.

Обозначение должно четко указывать на главный тезис и подчиненные ему тезисы. Каждое обозначение следует ставить отдельным абзацем. Три главных аспекта обычно обозначаются «введение», «основная часть» и «заключение». Общий рекомендованный вид построения конспекта таков:

<i>Введение</i>	
<i>I.</i>	.....
<i>A.</i>	.....
<i>I.</i>	.....
<i>a.</i>	.....
<i>1)</i>	.....
<i>a)</i>	.....
<i>II.</i>	.....
<i>и т.д.</i>	
<i>Основная часть</i>	
<i>I.</i>	.....
<i>и т.д.</i>	

4. Размещайте разделы в соответствии с их подлинным взаимоотношением — это главное правило конспектирования.

Самый простой способ проверить правильность составления конспекта — попробовать вставить между двумя соседними пунктами, находящимися в подчинительном положении, союзы «потому что» или «поскольку», а между двумя пунктами в сочинительной связи союзы «и», «но», «или».

Если ваше размещение пунктов неправильно, его можно исправить простым изменением роли и последовательности или переформулировкой одного или нескольких пунктов.

5. Пользуйтесь только одним обозначением перед каждым суждением и только одним суждением после каждого обозначения.

6. Тезис должен быть подкреплён вспомогательными пунктами, расположенными под ним.

7. Необходимо избегать сложных суждений и суждений, наполненных разным содержанием.

8. Избегайте совпадений в разделах, следите за их совместимостью.

9. Пользуйтесь утверждениями, избегайте вопросов.

Вопросы уместны в ходе самой речи, особенно при подходе к теме раздела, но в конспекте не уместны, так как могут повредить его логической структуре.

Конспект очень полезен в ходе подготовки к выступлению, однако абсолютно следовать ему не обязательно. Необходимо следить за реакцией аудитории, конспект должен поддаваться свободной правке.

#### *Вспомогательный материал*

Назначение вспомогательного материала — придать ясность изложению, подкрепить свои высказывания. Вспомогательный материал в агитационной речи может играть роль доказательств. Полезно иметь авторитетные высказывания, пользоваться наглядными пособиями, привлекающими внимание публики. Различают три вида вспомогательного материала: *определения, сравнения и примеры*.

Первый вид вспомогательного материала — определения — необходим для разъяснения слов, значения которых неизвестно для аудитории, а также для терминов, значение которых в понимании большинства ошибочно. При этом следует пользоваться наиболее точными авторитетными определениями. Как говорил известный математик Декарт, «верно определяйте слова, и вы освободите мир от половины недоразумений».

Сравнения также относятся к вспомогательному материалу. Пока слушатель не знает, на что вещь похожа и чем она отличается от остальных вещей, он не может понять ее. Поэтому вопрос об уподоблениях и противопоставлениях заслуживает особого внимания. Сравнение может быть в форме уподобления или аналогии.

Наиболее краткая форма уподобления — это отдельные слова и выражения. Выражение, вызывающее представление о предмете в целом, называется *метафорой*. Отрывок из речи известного политика Хорасона Портера доказывает, что уподобление может сильно

украсить речь, приковать к ней внимание публики: «После двадцати пяти лет, проведенных на государственной службе, включая восемь лет пребывания за границей, я начал думать, что американец подобен отрывному талону железнодорожной проездной книжки, который в оторванном виде ни на что не пригоден».

Аналогия — более пространная форма уподобления, которая представляет собой умозаключение. Особо большое значение аналогия имеет в агитационных речах, поскольку обладает наглядностью и может служить «мостом» от одного тезиса к другому. Главное и наиболее назначение аналогии — наглядная демонстрация какого-либо явления на простом примере. Особый вид аналогии — *фигуральная аналогия* сопоставляет явления разного порядка, чем очень близка художественной метафоре. Примером ее может служить афоризм Курта Воннегута из книги «Колыбель для кошки»: «Предложение неожиданных путешествий есть урок танцев, преподанный Богом». Такие сравнения стимулируют творческое мышление аудитории.

Последний вид вспомогательного материала — примеры. Это наиболее эффективный и доходчивый прием, способный привлечь внимание аудитории. Примеры могут быть краткими или подробными, фактическими и вымышленными (предположительными), шуточными или серьезными. Пример — предположение менее предпочтительное, чем фактический пример. Надо быть осторожным в применении шуточных примеров, они требуют чувства меры и глубокого понимания темы.

Употребляя примеры, необходимо помнить, что они должны быть уместны; нельзя навязывать аудитории анализ примера и не стоит пытаться объяснить многое одним примером.

Планируя пример в агитационной речи, следует взвесить, уместен ли пример и достаточно ли он типичен.

### **Внешний облик оратора и язык выступления**

#### *Внешность, манеры, жесты и поза*

Хотите вы того или нет, слушатели всегда будут обращать внимание на внешний облик выступающего. Обычно восприятие слушателем состоит из четырех моментов: внешность, манеры, жесты и поза.

Внешний облик оратора должен соответствовать обстановке. Важно сохранять опрятность, стараться избежать эксцентричности в одежде, чтобы ваш вид не отвлекал от речи. Мужчинам рекомендуется выступать в костюме, не стесняющем движений плеч и рук, женщинам — не выступать в головных уборах, перчатках, слишком «кричащих» украшениях, не брать с собой на трибуну сумок. Лучшая черта в облике оратора — корректность.

Манеры оратора более важны, чем его внешность, удачная линия поведения может заставить аудиторию забыть о вашем внешнем облике. Важно уметь создать дружественную и вместе с тем деловую атмосферу.

Нужно внимательно следить за собой уже с того момента, как вы направитесь к трибуне. Постарайтесь следить за осанкой. После того как вы появились перед слушателями, не спешите начать говорить. Сделайте глубокий вдох, окиньте взглядом ваших слушателей и, если где-то слышен шум, сделайте паузу до тех пор, пока он не прекратится. Не начинайте речь, пока не займете удобное и устойчивое положение. Изберите приятную форму обращения к аудитории («дамы и господа», «друзья»). Если в аудитории присутствует почетный гость, к нему можно обратиться по имени.

Следует очень внимательно следить за выражением лица. Оно должно быть достаточно серьезным, но не хмурым, доброжелательным. Хуже всего, если ваше лицо ничего не выражает. Во время произнесения фраз, насыщенных эмоциями, выражение лица должно быть соответствующим. Тренировать свою мимику желательно перед зеркалом, чтобы четко представлять, что выражает ваше лицо во время речи. Ничто так не приводит слушателей в смущение, как пустой или отсутствующий взгляд.

Поза оратора очень важна. Очень мало выступающих людей может стоять, не опираясь и не раскачиваясь. Поль Сопер в своей книге «Основы искусства речи» советует такую манеру стоять: «Ноги расставлены на пять-шесть дюймов в зависимости от роста; носки слегка раздвинуты; одна нога выставлена чуть вперед; упор неодинаков на обе ноги и, по крайней мере, в наиболее выразительных местах речи делается более на носок, чем на пятку; колени гибки и податливы; в плечах и руках нет напряжения; руки не притиснуты плотно к грудной клетке; голова и шея несколько выдвинуты вперед по отношению к грудной клетке; грудь выставлена, живот подтянут, но не настолько, чтобы это мешало свободе дыхания».

Если в ходе выступления необходимо сесть, необходимо повернуться спиной к стулу, нащупать его ногами и непринужденно, выпрямив тело от головы до бедер, плавно спуститься на стул, тщательно контролируя движение своего тела.

Почти невозможно говорить с воодушевлением, не пользуясь жестами. Кроме того, восприятие жестикуляции заложено глубоко в сознании слушателя, жесты создают гармонию равновесия в облике оратора, делают его позу более уравновешенной. Хотя для начинающего оратора важно в первую очередь овладеть умением держать себя и сохранять правильную осанку. Никогда не стоит прибегать к искусственной, механической жестикуляции.

Касательно жестикуляции есть несколько правил. Она должна быть произвольной, непрерывной, разнообразной. Вы должны хорошо уметь управлять жестами, каждое из ваших движений должно соответствовать своему назначению, их характер должен совпадать с тематикой и целью речи, отвечать специфике аудитории.

#### *Голос и артикуляция*

Голос характеризуется по пяти элементам: звучности, темпу, высоте, тембру и артикуляции.

Звучность голоса оратора позволяет доносить речь до всей аудитории, при этом звучность не означает громкость. Звучности голоса можно добиться, если быть уверенным в себе; существует и физическая основа звучности голоса. Это глубокое дыхание, достаточно частое, т.е. не надо стремиться каждую фразу произносить на новом вдохе. К концу фразы сила и звучность должны возрастать, а не падать, как это непременно случится, если вы будете делать вдохи недостаточно часто.

В понятие темпа входят: быстрота речи в целом, длительности звучания отдельных слов и длительность пауз. Большинство ораторов произносят 120-150 слов в минуту. Это делает речь не слишком торопливой и взволнованной, одновременно не слишком медленной.

Длительность звучания отображает многие смысловые оттенки, однако неопытные ораторы часто выделяют не те слова, которые нужно. Как ни выразительна фраза: «Это самое худшее, что вы могли сделать!» — акцентировать следует только два слова — «самое худшее». Остальное следует произносить легко и достаточно быстро.

Главный порок ораторов — неправильное произношение. Вы должны быть уверены в правильности произношения каждого слова и выговаривать слова более четко, чем в повседневной речи.

#### **Умение вести диалог**

##### *Общие правила ведения диалога*

Диалог — процесс взаимного общения, когда реплика сменяется ответной фразой и происходит постоянная смена ролей.

Для умения вести диалог крайне необходимо уметь четко излагать свои мысли, чтобы собеседник понял вас правильно.

Не стоит с первой же минуты приступать к деловой части вашей встречи. Проявите интерес к другим сторонам жизни партнера, поинтересуйтесь его здоровьем, делами в государстве. Человек всегда должен чувствовать, что его воспринимают не только как деловую фигуру, но и как интересную личность. После этого тезисно излагай-

те свои мысли, давая гостю возможность реагировать на каждую вашу реплику. Речь каждого собеседника должно соответствовать такой схеме: один такт — речь, другой — молчание, так, чтобы ваш диалог не превращался в монолог. Не надо слишком опасаться пауз — у вашего собеседника должно быть время обдумать ваши предложения, однако надо хорошее чувствовать, когда молчание станет гнетущим и потребуются его разбавить.

Во время диалога надо внимательно следить за своей мимикой и интонациями, не стоит проявлять эмоций. Следите, чтобы во всех вопросах были расставлены все точки над «і». Предположим, вы спрашиваете: «Скажите, когда же все-таки будут поставки?» Опытному человеку не составит труда ответить: «Они будут весной». А весна, как известно, длится целых три месяца. Но если вы формулируете вопрос по-другому: «Мне хотелось бы знать предполагаемые сроки поставок», ответ последует более конкретный. Угадывайте, когда на партнера нужно надавить, а когда этого делать не стоит. Например, после вашего вопроса о поставках он задумывается и записывает вопрос в блокнот. Не торопите его, не требуйте моментального решения, потому как, не располагая на момент переговоров данной информацией, партнер под давлением может сделать ход не в вашу пользу. Не нарывайтесь на грубость, на отказ. Выдержите необходимую паузу. Ведь если перед вами надежный человек, не пройдет и суток, как он позвонит и скажет: «Кстати, вы спрашивали насчет срока. Поставки будут осуществлены в мае». Конечно, отличить момент, когда партнер уходит от ответа, потому что пока не готов ответить, от ситуации, когда ему это невыгодно, действительно нелегко. Внимательно следите за его реакцией. Если же подобный вопрос задают вам, старайтесь выглядеть решительным и самостоятельным, даже если ответ от вас не зависит и невозможен без решения третьего лица. Даже если это так, говорить об этом нельзя!

Когда деловая беседа заканчивается, ей на смену приходят фразы о погоде, политике или личной жизни партнеров, а также юмор, гость поднимается и благодарит хозяина за беседу, даже если продолжение переговоров назначено на следующий день.

#### *Стратегии поведения при ведении диалога*

Можно выделить две основные стратегии ведения диалога: стратегия достижения победы и стратегия достижения согласия.

*Стратегия достижения победы* предусматривает успех в речевой коммуникации за счет подавления партнера. Эту доминантную стратегию следует использовать крайне аккуратно, хорошо понимая,

когда она принесет желаемые результаты, а когда может привести к краху деловых отношений.

В большинстве же речевых контактов партнеры стремятся к взаимопониманию, пытаются прийти к успеху путем достижения согласия. Это называется *стратегией достижения согласия*. В книге Р. Фишера и У. Юри описывается метод ведения переговоров именно таким путем. Этот метод состоит из четырех пунктов:

#### 1. Личностный фактор.

Делайте разграничение между участниками переговоров и обсуждаемыми проблемами. При общении с партнером, который не нравится как личность, неприязнь к нему не должна переноситься на предмет общения. Иначе все, что он говорит, будет восприниматься настороженно или отрицательно. Далеко не всегда можно достичь взаимопонимания с человеком, «приятным во всех отношениях», и наоборот — неприятный собеседник весьма конструктивен и готов к взаимодействию. Участники диалога должны понимать, что решение деловых проблем никак не связано с их личными отношениями.

#### 2. Интересы и позиции.

Надо уметь четко отличать интересы от позиций. Позиция — о чем принято решение. Интересы — то, что заставило принять решение. Именно интересы определяют поведение людей на фоне спора из-за позиций.

Существует несколько приемов, которые помогут отличить интересы от позиций:

- Спросите «Почему?». Поставьте себя на место других людей. Рассмотрите позиции, которую занимает каждый из них, и попытайтесь понять, почему их позиция именно такова.
- Спросите «Почему нет?». Проанализируйте, почему ваши предложения отвергаются.
- Имейте в виду: у каждой стороны может быть множество интересов.
- Составьте перечень интересов на бумаге.
- Наиболее сильные интересы — это основные человеческие нужды: безопасность, экономическое состояние, чувство принадлежности, признание, распоряжение собственной жизнью.

Говорите об интересах. Другая сторона может не знать, каковы ваши интересы, а вы можете не догадываться, каковы ее интересы. Если вы хотите, чтобы ваши оппоненты приняли во внимание ваши интересы, надо объяснить, в чем они заключаются.

#### 3. Варианты.



Прежде чем решить, что делать, выделите круг возможностей.

Чем больше вариантов вы просчитали, прежде чем принять решение, тем больше у вас шансов на победу.

Выделяют четыре обстоятельства, которые препятствуют созданию изобилия вариантов.

- Преждевременное суждение. Нет ничего более вредного в изобретении вариантов, чем критический настрой, когда вы готовы ухватиться за недостатки любой идеи.
- Поиск единственного ответа. В стремлении с самого начала найти единственный ответ вы делаете нечто вроде короткого замыкания в разумном процессе решений, который позволяет вам выбирать из большого числа ответов.
- Убеденность в невозможности сделать лучше. Мастерство в изобретении вариантов — самое полезное качество в переговорах.
- Мнение, что решение их проблем — их проблема. Как это ни парадоксально звучит, если вы хотите достичь договоренности, которая отвечает вашим собственным интересам, то вы должны предложить такое решение, которое отвечало бы интересам другой стороны.

#### 4. Объективные критерии.

Гораздо легче иметь дело с людьми, когда используются объективные критерии для урегулирования проблемы, вместо того чтобы пытаться просто заставить друг друга отступить. Пожалуй, это основные положения для удачного общения. Если придерживаться этих принципов, то вас будут понимать люди и проявлять желание с вами работать. Помимо вышеизложенных положений, для повышения эффективности делового общения важно ознакомиться с некоторыми требованиями к речевому контакту собеседников.

В некоторых цивилизациях, включая нашу на раннем этапе ее развития, умение вести беседу считалось искусством.

Выступления бывают всех форм и размеров. Они бывают официальными или неофициальными, импровизированными или подготовленными заранее.

*Речь*, например, представляет собой тщательно подготовленное официальное выступление. Она обращена к конкретной аудитории.

Торжественная речь предназначена вызывать эмоции у групп или масс людей. Она посвящена какому-то важному предмету, произносится в торжественной манере и, согласно правилам ораторского искусства, обычно бывает приурочена к особым случаям, таким как праздничные торжества, церемонии выпуска в университете или открытию какой-либо выставки.

Термин *разглагольствование*, наоборот, используется для обозначения вышедших из-под контроля выступлений. Это длинная, громкая и горячая речь, апеллирующая к страстям или предрассудкам. Она может представлять собой импровизацию или быть тщательно продуманной. Часто она предназначена воодушевить аудиторию и побудить ее к действию.

Выступления можно условно разбить на категории — по их цели и содержанию. *Дискурс*, например, — это, довольно длинное, тщательно подготовленное и хорошо организованное выступление на определенную тему, тогда как *лекция* — выступление преподавателя перед учениками. Это дискурс на определенную тему, предназначенный для информирования или инструктажа группы учащихся или другой подобной аудитории. Само слово «лекция» происходит от латинского глагола, который переводится как «читать». *Проповедью*, как правило, называют религиозный дискурс, обычно произносимый священнослужителем перед паствой.

В неформальном общении такие определения, как лекция, проповедь и даже разглагольствование, могут обозначать любую форму нравоучения или морали, включая официальные выговоры, суровые нагоняи, длинные замечания или серьезные увещания вспомнить о долге.

В настоящее время, особенно в области менеджмента, выделяют еще одну форму выступления, которая получила название *презентации*. Можно выделить две отличительные особенности презентаций:

- широкое применение наглядных пособий;
- в презентации часто задействованы несколько человек, и поэтому она плод коллективных усилий, напоминая в этом смысле игру.

В промышленности и торговле сегодня доминирует именно этот формат выступлений, особенно если оно касается продаж и маркетинга и обращено к новым или потенциальным клиентам.

Тем не менее, чтобы добиться эффективности в любой или во всех этих формах публичных выступлений, вам следует применять в них определенные принципы.

Существует несколько основных принципов эффективного выступления.

*Ясность* — главный принцип, обуславливающий силу, или эффективность, как устной, так и письменной речи. Таким образом, успешная коммуникация начинается в мозгу.

Ясность мышления ведет к ясности речи: если ваши мысли или идеи несколько запутанны, туманны или расплывчаты, их труднее

понять или воспринять. Для этого потребуется овладеть искусством анализа, синтеза и оценки.

Однако не следует считать, что все ясное автоматически является истиной. Ясность — это коммерческая ценность. Она хорошо служит тому, кто готов платить за нее соответствующую цену. В эту цену входит готовность пережить неразбериху, беспорядок и двусмысленность, прежде чем облака рассеются, пыль осядет и вопрос, проблема или образ действия станут абсолютно ясны. Когда речь идет о коммуникации, сочетание правды и ясности становится практически неотразимым, особенно в долговременном плане.

Достижение ясности цели, содержания и плана, как для официальной презентации, так и неофициального выступления — основная часть подготовки.

Разумеется, невозможно быть готовым ко всем случайностям жизни — если не считать ощущения общей гибкости ума, которая позволит вам справиться с неожиданно возникающими ситуациями, — но вы можете подготовиться к таким событиям, как того или иного рода публичное выступление.

Манера или степень подготовки могут в значительной степени различаться, однако полезно провести границу между *общей* и конкретной *подготовкой*.

На подготовку часто не хватает времени, однако вы редко попадаете в ситуации, когда не удастся выкроить минуту-другую на составление плана. Такие кризисные ситуации обладают тем преимуществом, что они позволяют выявить людей, которые всегда в той или иной степени готовы выступить по определенному вопросу, если в этом возникнет необходимость. Однако человек, обладающий навыками коммуникации, всегда стремится избежать подобных сюрпризов.

При планировании любой работы мы, естественно, составляем свой собственный план. Трудность в том, что такой план предполагает определенную картину развития ситуации — однако реальная ситуация может оказаться совершенно иной. Так что нужно быть готовым ко всему.

Старайтесь, чтобы ваши слушатели не сталкивались с лишними трудностями. В этом смысле *простота* означает нечто, не отличающееся запутанностью и замысловатостью и доступное для быстрого понимания. Ее не следует путать с *легкостью* — этим термином обозначают то, что не требует больших усилий.

Стремление к простоте мышления — это стремление выявить суть предмета, которая является отражением его особенностей, не явля-

ется составной и не смешивается с другими материями. Такое стремление требует умения анализировать.

*Упростить* — это сделать менее запутанным или трудным, значит, более легким для понимания, выполнения или использования. Теперь мы можем провести полезное разграничение между простотой и *излишним упрощением*. Простота требует серьезных усилий, особенно если мы должны изложить предмет, отличающийся сложностью, если начать рассматривать его подробно. Но даже когда тема по природе своей сложна, у нас остается выбор: излагать эти сложности наиболее простым способом или усугублять их структурой своей речи и сложностью языка.

Способность просто излагать сложные предметы, но и упрощать их один из признаков хорошего оратора. Не следует попадать и в другую ловушку, приравнивая простоту к упрощенчеству и поверхностности. Простое может быть глубоким по смыслу, точно так же как за сложностью может скрываться пустота.

Тем не менее очень важно осознавать все стоящие перед вами трудности и прокладывать себе путь через все сложности к сути предмета, к основному смыслу явления. Это касается и ученого, и руководителя.

Куда бы мы ни взглянули, мы везде видим одно и то же: хорошие ораторы естественным образом используют принцип простоты, а плохие загоняют самих себя и слушателей в лабиринт всевозможных сложностей, реальных и вымышленных. В политике простота — признак таланта государственного деятеля.

Помимо содержания и структуры выступления, принцип простоты применим и к языку. Здесь мы должны вступить в бесконечную битву с бездумным использованием профессионального жаргона в публичных обсуждениях и речах. И вновь цена свободы от этой распространенной профессиональной тирании заключается в знании сложностей и неоднозначности слов и понятий словаря, которым мы пользуемся. В противном случае наша речь будет *упрощенной*. Возможно, мы должны заслужить право выражаться просто.

В практических ситуациях, где желаемый результат коммуникации представляет собой действие, чем проще инструкции или планы, тем выше вероятность того, что люди запомнят и выполнят их.

Принцип яркости охватывает все, что делает вашу речь интересной, захватывающей и привлекательной. Яркий — это значит полный жизни. Смысл этого определения заключается в живости как самого оратора, так и предмета, который он освещает: бодрость, активность, энтузиазм, энергичность, сила, теплота, свежесть, яр-

кость и оживленность. Когда содержание речи ясно и просто, это уже первый шаг к яркости, однако нам, возможно, предстоит еще потрудиться, чтобы это качество появилось на свет.

Нельзя сказать, что эта яркость может быть с легкостью добавлена после завершения подготовительной работы. Она также не является естественным результатом полного выражения всех граней личности. Саму истину мы должны оживить и донести до другого человека, а не самих себя.

Первое приложение принципа яркости заключается в заинтересованности предметом разговора и людьми, участвующими в этом разговоре, — именно в таком порядке. Интерес — одна из форм самой жизни, магнетизм, свойственный не предметам, а людям. Естественно, наследственность, воспитание в семье и образование определяют наш интерес к определенным областям или предметам. Если один человек интересуется тем или иным предметом, то было бы странно, если бы он не нашел еще кого-то, кто разделял бы его интересы.

Однако интерес может представлять собой тихое и скромное направление мысли. Мы можем распознавать его в других, но мы не обязательно стремимся разделить его. Точно так же не все, кто заинтересован в коммуникации, обладают даром пробуждать интерес аудитории. Однако всем нам трудно устоять перед энтузиазмом, который представляет собой разгоревшийся ярким пламенем интерес. Вдохновенный оратор не может быть скучным: он естественным образом воплощает в себе принцип яркости. Помимо этих основных моментов, применение принципа яркости зависит от вашего творческого воображения. Но необходимо обязательно следить *заместностью* живой и яркой речи.

Один из способов сделать свою речь живой и драматичной — расцветить ее метафорами и аналогиями. Не забывайте, однако, что форма не должна затуманивать смысл, подобно тому как метод не должен заслонять содержание. И смысл, и содержание всегда подвергаются опасности быть скрытыми за языком и методами, такими как метафоры или наглядные пособия.

Образы — как визуальные, так и словесные — придают яркость речи. Визуальная метафора или сравнение — это короткая и живая картинка, которая также способствует ясности и простоте. Юмор также способен оживить коммуникацию на рабочем месте, поскольку смех и скука не могут долго жить вместе.

Коммуникация — это серьезное дело, но оно не обязательно должно быть мрачным. Однако яркость, образность или юмор не должны отвлекать внимание от смысла сообщения.

Предыдущие четыре принципа в большой степени могут применяться до начала выступления или речи, даже если у вас есть лишь несколько минут, чтобы обдумать, что и как вы будете говорить. Однако принцип естественности относится к стадии самого выступления: он определяет нашу манеру говорить.

Этот принцип может влиять и на наши предварительные планы как относительно предмета, так и относительно методов, которые должны быть или стать для вас естественными.

Принцип естественности призывает вас отключить сигналы опасности, посылаемые ситуацией, и говорить естественно, как будто вы находитесь в одной из комнат собственного дома. Однако это легче сказать, чем сделать. Искусство релаксации способно справиться со спазмами, сжимающими горло. Естественные и спокойные манеры телевизионных ведущих прекрасный пример для подражания.

Принцип естественности нельзя считать разрешением проявлять худшие свои качества перед вынужденной вас слушать аудиторией. Расслабленность легко может превратиться в небрежность, а «естественные манеры» иногда могут восприниматься аудиторией как неуважение или отсутствие должной подготовки. Не следует путать с естественностью и дружественное бормотание или бессмысленную болтовню, усыпанную вставками типа «понимаете».

Отчетливая речь — это принцип ясности, примененный непосредственно к выступлению. Наша обычная естественная речь удовлетворяет большинству ситуаций.

Многие учебники по коммуникации много места отводят технике дыхания, интонации, произношению и жестикеляции. Вне всякого сомнения, в этих разделах можно почерпнуть много полезной информации. Однако существует опасность преувеличить роль этих ораторских приемов. Основу все равно составляет ясность и отчетливость речи.

Естественность не следует приравнять к бесстрастности. Она предполагает выражение естественных эмоций, присущих человеческой природе. Образование и культурные традиции учат нас не проявлять публично свои чувства, и это может сделать коммуникацию чопорной и искусственной.

Естественность приходит, когда мы позволяем чувствам, которые испытываем в данный момент — интересу, любопытству, гневу или любви, — окрашивать наш голос или жесты; предполагает, что вы остаетесь самим собой. Содержание и форма вашей речи должны отражать вашу внутреннюю сущность. Эффективная коммуникация — это истина, преломленная через личность.

Если ясность, простота и яркость описывают *качество* вашей речи, правда, красота и добродетель определяют ее *ценность*, то краткость относится к категории *количества*.

Ваша способность ограничивать серьезные материи относительно небольшим пространством и временем требует поистине хирургической точности мысли.

Ваша цель — использовать ровно столько слов, сколько необходимо для выражения вашей мысли, и не более.

Однако у любого достоинства есть и обратная сторона. В этом смысле краткость не исключение. Если вы не будете соблюдать осторожность, ваша немногословность может превратиться в грубость, безразличие или таинственность. Слово «лаконичность» происходит от греческого «*laconismos*» — краткость и четкость в выражении мысли, по преданию, этим качеством славились спартанцы, жители древней Лаконии. Избегайте такой краткости, которая оставляет впечатление равнодушия.

Вежливость основа эффективной коммуникации.

## 2.2. Умение слушать

Умение слушать — один из главных показателей культуры человека — особо важное значение приобретает в деловых отношениях, так как один из основных принципов ведения деловых бесед и коммерческих переговоров — исключительное внимание к говорящему человеку. Если вы покажете ему, что вы заинтересованный слушатель, это будет самым приятным комплиментом.

Слушать — значит платить вниманием в обмен на информацию и понимание — дело сложное, требующее напряжения, так как ваша голова всегда занята множеством проблем, а иногда вы устали или нервничаете.

Принято считать, что при установлении доверительного контакта главная роль отводится говорящему человеку, но это далеко не всегда справедливо.

Банальна истина, что умение слушать — важнейшее условие и залог продуктивного общения. Иногда слушание понимают как пассивное поведение в разговоре. В таком случае в диалоге, пока один из партнеров говорит, другой лишь в лучшем случае молча ожидает перерыва в его речи и, как только тот замолкает, начинает говорить о своих проблемах, а в худшем случае перебивает партнера.

Вспомните случаи из своей жизни, когда общение происходило именно по этой схеме, и вспомните чувство, которое возникало у вас в этих случаях. Хотелось ли вам продолжать разговор о своих проблемах, особенно если эти проблемы для вас важны? Возникало ли у вас чувство доверительности общения и что вы нужны своему партнеру?

Наверное, ответ будет отрицательным. Почему же так происходило? Вспомните и другие случаи, когда вас слушали таким образом, что вам хотелось говорить с этим человеком снова и снова, когда у вас после разговора с ним возникало чувство облегчения, чувство своей значимости.

Наверняка всем знакома и такая ситуация: собеседник что-то рассказывает, а вы «витаете в облаках», вместо того чтобы внимательно слушать. И как бывает неприятно, когда эту невнимательность подмечают. И что еще более неприятно — принимают это на свой счет.

Существует активное и пассивное слушание.

Пассивное слушание характеризуется невмешательством в разговор (за исключением таких фраз, как «Это очень интересно», «Я вас понимаю» и т.п.). Пассивное слушание как предупредительная антиконфликтная мера особенно эффективно, когда собеседник начинает активно проявлять свои чувства и стремится высказать свою точку зрения, поскольку до этого он не имел такой возможности.

Активное слушание помогает поддерживать беседу. Это отличный прием для того, чтобы окружающие захотели поговорить с вами. Интерес, который вы проявляете, ведет к тому, что собеседник хочет рассказать вам больше и больше. А то, что вы не стремитесь критиковать его мысли и чувства, помогает вам чувствовать себя комфортно и раскрыться гораздо глубже. Активное слушание также может помочь вам решить давние проблемы, почти ничего не говоря. Если вы застенчивы и не любите много говорить, скорее всего, вы пытаетесь одновременно вести две беседы: одну с собеседником, а вторую сами с собой. И вот эта-то вторая беседа, которая, как правило, состоит из беспокойства за то, как вы выглядите в глазах собеседника, парадоксальным образом снижает эффективность основного разговора. Чем больше вы прислушиваетесь к себе и собственным тревогам, тем меньше внимания вы можете уделить собеседнику.

А когда вы слушаете активно, то отвлекаетесь от бесплодного самоедства, концентрируете внимание на собеседнике, на своем отношении к нему и на его чувствах. Сосредоточив внимание на собеседнике, а не на себе самом, вы очень скоро обнаружите, что поддерживать беседу стало гораздо легче, и вы перестанете судорожно подбирать слова. А когда исчезнет внутреннее напряжение, то и собеседник почувствует себя гораздо свободнее. В результате он гораздо внимательнее отнесется к вашим словам.

«Слушать» и «слышать» — не одно и то же. Слушание — это не только молчание, а процесс более сложный, активный, в ходе которого каким-то образом устанавливаются невидимые связи между



людьми, возникает то ощущение взаимопонимания, которое делает эффективным любое общение.

Чтобы научиться правильно слушать собеседника и получать необходимую и ценную информацию, следует ознакомиться с основными ошибками, допускаемыми в процессе делового общения.

Всем известно, что слушать человека, который говорит быстро или, наоборот, растягивает слова, по меньшей мере, неинтересно и скучно. Кроме того, если общение происходит впервые, да еще и с человеком, у которого проблемы с произношением, то невольно внимание концентрируется не на том, что этот человек говорит, а на его речевом недостатке. Таким образом, первая причина неумения слушать кроется в том, что больше внимание уделяется не информации, а манере произношения, дефектам речи говорящего и т.д. Довольно часто информация бывает неинтересна. В таком случае, согласитесь, трудно заставить себя слушать лекцию по свиноводству, если не собираешься разводить свиней.

Итак, вторая причина состоит в том, что информация часто неинтересна.

Человек способен воспринимать ограниченное количество информации. Сказать сколько, точно нельзя. Это зависит от ряда обстоятельств, таких как погода, самочувствие, настроение, от того, какой материал и как излагается.

Самая распространенная ошибка начинающих бизнесменов, когда они стараются склонить собеседника к своей точке зрения, — это стремление слишком много говорить самим. Давайте возможность выговориться собеседнику. Он лучше вас осведомлен о своих проблемах и нуждах. Задавайте ему вопросы. Пусть он кое-что сообщит вам.

Многие игнорируют или принижают глубину эмоций, испытываемых собеседником, хотя им кажется, что они активно его слушают. Такие люди считают, что если они не подтвердят негативное или болезненное чувство собеседника, то оно пройдет. Однако это не верно. То, что окружающие не понимают глубины переживаний и силы, испытываемых человеком эмоций, только усиливает их, в то время как понимание и сочувствие, проявляемые через активное слушание, снимают и ослабляют напряженность.

Мы способны произнести примерно 125 слов в минуту, однако можем услышать 400 слов в минуту, т.е. мы способны слушать в три раза быстрее, чем говорить. Именно поэтому многие люди отвлекаются от собеседника, начинают думать о чем-то другом, теряют нить беседы. Следует стремиться полностью сосредоточиться на словах собеседника. Только так ваша беседа принесет желаемый результат, и вы получите необходимую информацию.

Хорошему слушателю необходимо научиться правильно и точно воспринимать не только речь, но и невербальную информацию. Правильно интерпретировать невербальные сообщения еще труднее, чем понимать слова. Это происходит потому, что многие подобные сообщения, такие как улыбка или скрещенные руки, могут выражать множество различных эмоций. Поэтому целесообразно проверять свое понимание следующими тремя шагами:

- скажите собеседнику о его действиях и получите от него ответ;
- скажите ему, как вы понимаете его действия;
- спросите его, верно ли вы его поняли.

Данные шаги можно проиллюстрировать очень простыми примерами:

1. «Когда я попросила тебя пойти со мной в кружок макраме, ты сказала "Звучит заманчиво" — и сразу сменила тему разговора. Похоже, тебе не хочется идти со мной, да?»
2. «Ты только что сказал, что любишь свою работу, но при этом нахмурился. Похоже, в том, что ты делаешь, есть не только плюсы, верно?»
3. «Ты уже зеваешь. Кажется, тебе хочется домой, так?»

В некоторых случаях можно задать какие-либо уточняющие вопросы.

Если вы не пришли к какому-либо выводу, можете просто сказать о том, что видите, и попросить собеседника объяснить свои действия. Приведем примеры: «Мы встречаемся с тобой уже два месяца, и ты приглашаешь меня только на ленч. Я не понимаю, почему бы нам не пообедать или не сходить в театр», «Когда я сказал о горных лыжах, ты усмехнулся. Тебе вспомнилось что-то интересное?».

Можно привести еще один пример восприятия невербальных сигналов. Приятельница, с которой Денис каждый день здоровался в коридоре, внезапно перестала его замечать. Это стало повторяться каждый день. Через неделю Денис спросил ее: «Я каждый день улыбаюсь и здороваюсь, но ты мне не отвечаешь. Похоже, я тебя чем-то обидел. Правда?» Она ответила: «Нет, Денис, не совсем так. На прошлой неделе умер мой дедушка, и мне было очень тяжело». Если бы Денис не применил технику активного восприятия невербальных сигналов, как поступает большинство людей, он бы просто решил, что не нравится девушке, и прекратил с ней общаться.

На негативные невербальные сообщения лучше всего реагировать невербально. Например, во время переговоров ваш партнер сидит к вам спиной, скрестив руки на груди, что явно показывает его неприятие. По результатам исследований мы знаем: когда человек

скрещивает руки, его внимание и восприятие сказанного собеседником снижается на 40 процентов, а большинство мыслей носит негативный характер. Исходя из вышесказанного, можно понять, что на ваших переговорах сложилась критическая ситуация. Поэтому вы должны не только распознать невербальный сигнал, но и отреагировать на него.

Словесная реакция может быть следующей: «Я заметил, что вы скрестили руки. Я сказал что-то неприятное?» Однако в результате вы можете услышать: «Да, ваше предложение мне не нравится!»

Можно предложить другой выход. Когда вы расшифровали негативное невербальное послание в деловой ситуации, используйте такие же невербальные способы реакции, чтобы разрешить возникшую проблему. Протяните что-нибудь собеседнику. Он вынужден будет взять это, следовательно, его руки перестанут быть скрещенными. Исследования в области языка тела показывают, что разрешение негативных сигналов тела снимает негативное отношение и дает вам больше шансов на позитивный результат встречи.

Подведем итоги. На невербальные сигналы в социальной ситуации лучше реагировать словами; в деловой же ситуации лучшей стратегией будет применить какую-либо невербальную технику.

Так как вы можете слушать в три раза быстрее, чем говорить, следует попрактиковаться, прежде чем стать осознанным слушателем, особенно если ваш собеседник говорит гораздо медленнее вас. Вспомните, сколько раз вам доводилось сидеть, тоскливо смотреть на собеседника, улыбаться, утвердительно кивать, а самому в это время думать о предстоящем отпуске, грязном пятне на рубашке соседа, о вечеринке или о следующей деловой встрече. Сколько раз собеседник неожиданно выводил вас из подобного состояния вопросом: «Ну и что вы об этом думаете?» Вас застают врасплох, и единственным, на что вы оказываетесь способны, это воскликнуть: «А?» В бизнесе ваш оппонент еще может простить вас, если подобное случилось впервые. Однако второй раз уже непростителен. Человек просто утратит доверие к вам и предпочтет выбрать другого партнера.

Опасность притворства в том, что вы можете пропустить важную информацию, которая была бы полезна для достижения желаемого вами результата. Поэтому необходимо учиться быть хорошим слушателем.

*Как научиться быть активным слушателем*

Самый легкий путь сделать собеседников активными слушателями — это попытаться заставить их перефразировать ваши слова. Если вы хотите быть уверенным, что человек, к которому вы обращаетесь,

понимает ваши слова, заставьте его включиться в активное слушание, сказав: «Не давайте мне советов и не пытайтесь разрешить мою проблему. Мне нужно только знать, что вы понимаете меня».

В эмоционально напряженной атмосфере ссоры очень легко неверно интерпретировать слова собеседника. Именно здесь искусство активного слушания особенно важно. Скажите собеседнику: «Раз мы должны быть уверены, что понимаем друг друга, давайте попробуем вести разговор по-другому. После каждого вашего слова я буду говорить вам, как я вас понял, прежде чем отвечать. Если я понял неправильно, повторите ваши слова снова до тех пор, пока мы не придем к полному пониманию. И я поступлю так же. Договорились?» И затем начинайте разговор снова, постоянно спрашивая собеседника, правильно ли вы его поняли и правильно ли понял вас он. Помимо этого, сконцентрируйте внимание и примените технику активного слушания.

#### *Будьте честным слушателем*

Честное отношение означает: вы мобилизуете все свои возможности. Честный слушатель слушает глазами, ушами, разумом, всем своим телом. Если вы стремитесь слушать добросовестно, приблизьтесь к собеседнику и физически, и ментально. Не отвлекайтесь на протяжении всей беседы. Сконцентрируйтесь на каждом слове собеседника, на том, как он произносит его. Только так мы можем чему-либо научиться от других.

Для овладения методами оптимального слушания целесообразно ознакомиться с видами слушания.

#### **Виды слушания**

Все виды слушания можно разделить на две большие группы: неэффективное и эффективное слушание.

В первой группе выделяют следующие типы слушания:

- *притворное.*

Всем известно, как притвориться, будто внимательно слушаешь. Можно внимательно смотреть на лектора, улыбаться, кивать, даже следить глазами за его перемещениями и думать о чем-то своем;

- *эгоистичное.*

Такие слушатели обдумывают свою дальнейшую реплику, не слушая говорящего человека. Встречаются такие, которым кажется, что их мысли настолько интересны и важны, что они не переставая говорят. Если же вам все же удастся вставить словечко, такой собеседник будет внимательно слушать, ожидая момента, когда можно будет снова «вклиниться» в разговор.

- *нейтральное.*

Слушатель такого рода принимает все сказанное за чистую монету, не пытаясь глубоко вникать;

- *враждебное.*

При таком типе человек слушает с определенной целью — не согласиться. Это не обязательно злой человек, просто он ищет, к чему бы придраться. Он слушает только для того, чтобы затем покритиковать.

Во второй группе выделяют пассивное, активное и эмпатическое слушание. Рассмотрим подробнее эти типы, а также техники, которые применяют к каждому из них.

Вид слушания, в котором на первый план выступает отражение информации, называют *активным* слушанием.

Наиболее общепринятые приемы, характеризующие активное слушание: постоянное уточнение правильности понимания информации, которую хочет донести до вас собеседник, путем задавания уточняющих вопросов типа: «Правильно я вас понял, что?..», парафразов: «Таким образом, ты хочешь сказать...» или «Другими словами, ты имел в виду...». Применение таких простых приемов общения позволяет достичь сразу двух целей:

1. Обеспечивается адекватная обратная связь, у вашего собеседника появляется уверенность в том, что передаваемая им информация правильно понята.

2. Вы косвенным образом информируете собеседника, что перед ним не ребенок, которому можно указывать, и не «диктофон», в который можно диктовать свои мысли и рассуждения, а равный ему партнер. Занятие вами равной партнерской позиции означает: оба собеседника должны нести ответственность за каждое свое слово. Эта цель достигается быстрее первой, особенно когда вы имеете дело с авторитарным, жестким собеседником, привыкшим общаться с позиции «на пьедестале». Применение навыков активного слушания очень поможет вам, если вам свойственна позиция «жертвы», так как это применение не только сбивает с привычной позиции авторитарного собеседника, но и поднимает вас до уровня равного разговора, дает возможность сосредоточиться на существенных моментах разговора, а не на собственных переживаниях и опасениях.

Активное слушание незаменимо в деловых переговорах, в ситуациях, когда ваш партнер по общению равен вам или сильнее вас, а также в конфликтных ситуациях, когда собеседник ведет себя агрессивно или демонстрирует свое превосходство. Это очень хорошее средство успокоиться и настроиться самому (и настроить собеседника) на деловую волну, если у вас возникает желание надерзить вашему партнеру, развить начавшийся конфликт.

Приемы активного слушания работают, когда вы учитываете ситуацию, содержание разговора и эмоциональное состояние собеседника. Активное слушание имеет смысл применять, когда ваш партнер, как минимум, равен вам.

Бывает, однако, что приходится слушать человека, находящегося в состоянии эмоционального аффекта или сильного эмоционального возбуждения, и в этом случае приемы активного слушания не работают. Ваш собеседник и не является в прямом смысле собеседником, он сейчас всего лишь человек, который не контролирует свои эмоции, не способен улавливать содержание разговора. Ему надо только одного — успокоиться, прийти в состояние нормального самоконтроля, только после этого с ним можно общаться «на равных». В таких случаях эффективно работает так называемое пассивное слушание.

Тут важно просто слушать человека, давать ему понять, что он не один, что вы его слушаете, понимаете и готовы поддержать. Лучше всего при этом действует так называемая угу-реакция: «Да-да, угу-гу, ну конечно» и т.п. Эмоциональное состояние человека подобно маятнику: дойдя до высшей точки эмоционального накала, человек начинает «спускаться», успокаиваться; затем сила его чувств опять увеличивается, дойдя до высшей точки, она снова падает и т. д. Если не вмешиваться в этот процесс, не «раскачивать» маятник дополнительно, то, выговорившись, человек успокоится; почувствовав это, вы уже можете общаться с ним нормально. Глухое молчание любого человека вызывает раздражение, а у возбужденного человека это раздражение будет усилено. Лучше не задавать ему уточняющих вопросов, потому что вопрос «Ты хочешь сказать, что она тебе сказала то-то и то-то?», заданный в ответ на реплику «И ты представляешь, тут она мне говорит... а я ей отвечаю...», только вызовет взрыв негодования у партнера. Иногда в таких случаях полезно «пристроиться» к партнеру, повторять его слова, эмоции, движения, т.е. вести себя как он, быть как бы им, разделять его чувства. Но если сложно сделать это естественно, лучше и не пытаться повторять действие, слова эмоционального партнера, так как он, заметив неискренность, оценит эти действия как издевательство над его чувствами.

Давайте подумаем, зачем человек рассказывает кому-то о своих проблемах? Может быть, чтобы выслушать совет, как вести себя в сложившейся ситуации? Или чтобы его оценили, сказали, правильно ли он ведет себя? Или чтобы услышать, как вел себя собеседник в аналогичной ситуации? Наверное, все же нет. Если вы посмотрите на себя откровенно, то поймете, что главное в таких случаях — желание, чтобы вас поняли, разделили с вами те чувства, те переживания,

которые вы испытываете. Главное, видимо, именно в этом — в понимании чувств собеседника и сопереживании ему. В этом и состоит секрет хорошего слушания, такого, которое дает другому человеку облегчение и, как это ни неожиданно, открывает ему новые пути для понимания самого себя.

Эмпатическое слушание позволяет переживать те же чувства, которые переживает собеседник, отражать эти чувства, понимать эмоциональное состояние собеседника и разделять его. При эмпатическом слушании не дают советов, не стремятся оценить говорящего человека, не критикуют, не поучают.

Существует несколько правил эмпатического слушания:

1. Необходимо настроиться на слушание: на время забыть о своих проблемах, освободить душу от собственных переживаний и постараться отстроиться от готовых установок и предубеждений относительно собеседника. Только в этом случае вы сможете понять, что чувствует ваш собеседник, «увидеть» его эмоции.
2. В своей реакции на слова партнера нужно в точности отразить переживание, чувство, эмоцию, стоящие за его высказыванием, но сделать это так, чтобы продемонстрировать собеседнику, что его чувство не только правильно понято, но и принято.
3. Эмпатическое слушание — не интерпретация скрытых от собеседника тайных мотивов его поведения. Надо только отразить чувство партнера, но не объяснять ему причину возникновения у него этого чувства. Замечания типа «Так это у тебя оттого, что ты просто завидуешь своему дрзлу» или «На самом деле тебе хотелось бы, чтобы на тебя все время обращали внимание» не могут вызывать ничего, кроме отторжения и защиты.
4. Если партнер возбужден, когда беседа складывается таким образом, что он говорит, «не закрывая рта», а ваша беседа носит уже достаточно доверительный характер, вовсе не обязательно отвечать развернутыми фразами, достаточно просто поддерживать партнера междометиями, короткими фразами типа «да-да», «угу», кивать головой или же повторять его последние слова.

Методику эмпатического слушания имеет смысл применять, когда человек сам хочет поделиться какими-то переживаниями. В случае же, когда он задает обычные вопросы («А вы не знаете, что означает то-то?») или же просто не он хочет говорить с вами, а обсудить с ним что-то хотели бы вы, применение эмпатического слушания просто невозможно.

### **Роль умения слушать в деятельности руководителя**

Устная коммуникация — способность хорошо говорить — стоит на первом месте среди необходимых или желательных качеств руководителя, а умение слушать среди этих качеств упоминается редко. Однако можно легко понять, что первое требование к говорящему человеку — это сформулировать слушателя. Таким образом, изучение слушания логически должно предшествовать изучению умения говорить. Но у слухового восприятия информации есть свои преимущества: вы получаете информацию и идеи, которые могут оказаться вам полезными, помогаете другим людям, позволяя им выговориться, и вызываете у собеседника желание выслушать вас.

Многие люди часто путают понятия «слушать» и «слышать». Слушать — это уделять внимание человеку, который говорит. Оно предполагает пристальное внимание и открытость к смыслу сказанного, а также анализ его.

Многие из нас страдают «болезнью невнимания». Слишком часто слушание воспринимается в негативном плане, как просто ожидание своей очереди говорить. Вот несколько симптомов этой болезни невнимания.

- *Выборочное слушание* — вы запрограммированы не слышать определенные предметы или темы. Опасность выборочного слушания в том, что оно может стать привычным или подознательным.
- *Постоянное прерывание собеседника* — это наиболее очевидный признак плохого слушателя. Разумеется, прерывание неизбежная часть обычного разговора, поскольку мы думаем быстрее, чем говорим. Однако тот, кто перебивает собеседника, зачастую либо ошибается, либо — того хуже — вставляет замечание, которое говорит о том, что он не слушал и не понял смысла сказанного. Нередко люди думают о том, что скажут сами, и оказываются слишком занятыми, чтобы слушать. Сформулировав — даже не до конца — свое замечание, они торопятся высказать его, чтобы приняться за следующее.
- *Мечтания* — погружение в мечты — естественный способ ухода от непереносимой ситуации, но может являться и симптомом плохого слушания. Очень трудно одновременно думать о двух вещах. Погружаясь в мечты, человек «отключается», его внимание сосредоточивается на внутреннем «телевизионном экране». Некая внутренняя проблема берет верх над тем, что ему говорят.
- *Реагирование на внешние отвлечения* — неудобный стул, шум, жара или холод, яркий свет или полумрак — все это может



привлечь внимание слушателя, отвлекая его от оратора и содержания речи. Чем выше квалификация слушателя, тем слабее негативное влияние внешних отвлекающих факторов на коммуникацию.

- *Стремление избежать трудного или специального материала* — мы все предпочитаем ясные, простые и образные речи и не любим длинные, сложные и скучные — мы от них быстро устаем. Если путь труден и долог, пройти по нему сможет лишь мужественный слушатель. Слабый духом или ленивый сдастся при первом же препятствии.
- *Критика использования выступающим наглядных пособий* — трудно слушать, когда речь оратора плоха, а наглядные пособия грозят выйти из-под контроля, но именно в этих обстоятельствах легко отличать тех, кто слышит, от тех, кто слушает.

Навыки хорошего слушателя:

- 1) *желание слушать* (в большинстве ситуаций слушание также требует открытости, стремления в принципе изменить свои мысли или действия);
- 2) *слышать сообщение* (суть этой стадии не в том, чтобы согласиться или не согласиться, а в том, чтобы точно услышать сказанное);
- 3) *интерпретировать смысл* (проверить, правильно ли вы поняли суть излагаемого; можно пересказать собеседнику своими словами смысл его речи, чтобы он подтвердил правильность вашего понимания);
- 4) *тщательно оценивать* (на том или ином этапе необходимо оценить значение или ценность того, что вы услышали);
- 5) *должным образом реагировать* (всегда будет реакция на высказанную речь; необходимо убедиться, что вы реагируете соответствующим образом).

Все эти навыки присущи активному слушателю. Но активное слушание — это напряженная работа. Приготовьтесь задавать вопросы, взвешивать факты и следить за своими установками.

Конечно, может возникнуть вопрос, где взять время на этот критический и творческий мыслительный процесс. Хороший оратор облегчит вам эту задачу, дав время и место для размышлений, например, не слишком ускоряя свою речь. Большинство людей говорит со скоростью 125 слов в минуту, а скорость мышления, измеренная в таких же единицах, будет в десять раз быстрее. Чтобы успеть привести в действие весь этот мыслительный процесс, необходимо действовать по определенной схеме. Надо попытаться предвидеть, что собирается сказать собеседник; мысленно суммировать все сказанное;

взвесить приведенные оратором факты, мысленно задавая вопросы; читать между строк, обращая внимание на интонации и громкость голоса, выражение лица, жесты или позы.

Ваше подсознание работает подобно компьютеру, — если вы ему это позволите, — и обрабатывает всю информацию, поступающую к вам через органы чувств. Результатом может стать то глубокое понимание, которое мы называем интуицией.

Интуиция — способ определения какого-либо состояния при недостатке информации о нем. Подсознание интегрирует многочисленные крупницы данных, — некоторые из них могут восприниматься органами чувств, не фиксируясь сознанием, — и формирует интуицию, которая может проявляться в сознании либо постепенно, либо внезапно.

Важное правило применения интуиции: самые ранние предчувствия должны подвергаться самой тщательной и энергичной проверке. Если интуиция возникает после получения большого количества информации или приобретения богатого опыта, соединенного с размышлениями, то у нее больше шансов оказаться точной. Первые предчувствия часто оказываются всего лишь поспешными выводами. Они могут питаться такими тайными источниками, как страх и тревога.

Помимо интуиции, или способности видеть «третьим глазом», как ее часто называют, по-настоящему хороший слушатель постоянно проявляет и использует различные комбинации других редких качеств: чувствительности, умения поставить себя на место другого, терпения, юмора, любопытства, ума, воображения и — позвольте добавить — выносливости. Он должен обладать широким кругозором и проявлять естественный интерес к людям. Возможно, их подход к слушанию сугубо деловой, но они этого никогда не показывают. Суть искусства в его естественности.

Слушание, — по крайней мере, хорошее слушание — требует, чтобы вы отдавали себя полностью. Вот почему задача стать превосходным слушателем так сложна и заманчива. Немногие из нас способны стать великими ораторами, но стать превосходным слушателем по силам каждому.

### **2.3. Деловая переписка**

Умение писать — одно из ключевых умений в жизни человека. Безусловно, существует масса областей, где способность четко выразить свои мысли высоко ценится, но в данном учебном пособии более подробно раскрыты проблемы, связанные с такой немаловажной сферой деятельности человека, как служебные отношения

и бизнес. Здесь умение писать подразумевает под собой умение грамотно составлять деловые письма и вести деловую переписку в целом.

**Деловое письмо** — письменное обращение к должностному лицу, оформленное в соответствии с правилами переписки. Письмо остается основным средством коммуникации между различными предприятиями, организациями или учреждениями. С помощью деловых писем осуществляется обмен информацией, делаются предложения, ведутся переговоры, предъявляются претензии, выражаются благодарности и т.п.

Без преувеличения можно сказать: это один из самых распространенных видов служебных документов. От того, насколько текст послания точен, грамотен, корректен, во многом зависит успех решения конкретных вопросов, значит, и всего предприятия или фирмы в целом.

Поэтому очень важно уметь грамотно составлять и оформлять деловую корреспонденцию. Нужно учитывать вид письма, особенности стилистики, соответствие оформления письма определенным стандартам.

### **Виды деловых писем**

Чтобы оформление было выполнено по всем правилам, нужно уметь различать виды деловых писем. Определив тематику письма, будет намного проще грамотно его структурировать и составить текст сообщения.

По содержательной направленности можно выделить более 20 наименований писем, но мы остановимся на 11 наиболее важных и часто употребляемых видах.

#### **1. Письма-просьбы.**

Это одна из самых распространенных групп деловых писем. Существует огромное количество ситуаций, дающих повод для изложения просьб от имени предприятий, организаций, частных лиц.

Письма-просьбы требуют четкой структуризации. Для таких писем характерна форма «Прошу...», которую необходимо выделить. Сама просьба излагается либо в первом абзаце, либо во втором (реже в третьем и последующих), если просьба требует дополнительного разъяснения обстоятельств и мотивов обращения!

#### ***Пример***

Убедительно просим выделить 200 тыс. руб. на приобретение картофелечистки, овощерезки, миксера, жарочного шкафа для выпечки, кипятильника.

В настоящее время медицинская техника нашей районной больницы изношена на 80%. На постоянный ее ремонт требуются большие средства, которых нет в бюджете района

Просим предусмотреть в бюджете области на 2005 г. 1,5 млн. руб. на приобретение новой техники и ремонта действующей.

## **2. Информационные письма.**

К информационным письмам относятся письма-извещения, письма-сообщения, письма-заявления, рекламно-информационные письма. Цель такого рода писем — объективно проинформировать адресата. Объем текста варьируется от небольшого сообщения до развернутого сообщения на несколько страниц. Информационные письма могут использоваться в целях пропаганды деятельности организации, с целью развития служебных, деловых или личных контактов, предоставляя адресату информацию об отдельных аспектах их осуществления. Особенно полезны такого вида письма при установлении первичного контакта между организациями.

### *Пример*

1. ЗАО «ЛВЗ «Топаз» производит серию водок: «Ямская мягкая», «Ямская крепкая», «Ямская беспохмельная». Для их розлива используется оригинальная стеклобутылка с изображением подковы с буквой «Я» и надписи «Ямская». Кроме того, на этикетках указанных водок используется обозначение «Ямская». Обозначение «Ямская» — это зарегистрированный товарный знак (свидетельство №\*\*\*\*, дата регистрации \*\*\*\*). ЗАО «ЛВЗ «Топаз» использует указанный товарный знак на правах лицензиата по лицензионному договору, зарегистрированному в Роспатенте №\*\*\*\*\* (дата).

2. В связи с введением 08.02.2006 г. дополнительных требований к продаже алкогольной продукции вся ликеро-водочная продукция ЗАО «ЛВЗ «Топаз», выпущенная в период до июня 2006 г., была оклеена стикерами, содержащими информацию о вреде употребления алкогольной продукции, пищевой и энергетической ценности, например: «Пищевая ценность в 100 см<sup>3</sup> продукта: углеводы 0,20 г, энергетическая ценность 224 ккал. Употребление алкогольной продукции вредит здоровью человека». В дальнейшем эта информация внесена в текст контрэтикетки.

С уважением,  
начальник Службы качества

*О. Б. Севастьянова*

## **3. Письма-запросы.**

Цель такого рода корреспонденции — побудить адресата к предоставлению необходимой информации или специфической доку-

ментации. Письма-запросы предполагают обязательную реакцию адресата в виде письма-ответа в срок, прямо установленный отправителем.

***Пример***

Концерн «Оренбургский мебельный завод» специализируется на исследовании сушки древесины. В связи с этим мы крайне заинтересованы в приобретении и монтаже сушильных камер производства российских предприятий.

Просим выслать нам рекламные проспекты и информацию о цене комплексов типовых проектов научно-технической документации на оборудование для сушки древесины.

С уважением...

**4. Сопроводительные письма.**

Письма этого вида содержат информацию о направлении адресату каких-либо документов, информационных материалов, материальных ценностей, а также содержат их перечень. Благодаря сопроводительным письмам осуществляется контроль над прохождением документов и грузов.

***Пример***

Возвращаются за отсутствием надобности образцы красочных проб, выполненных в процессе подготовки к изданию «Детской познавательной энциклопедии».

Приложение:

1. Красочная проба суперобложки тома 1 «Детской познавательной энциклопедии».
2. Красочная проба суперобложки тома 2 «Детской познавательной энциклопедии».
3. Красочная проба суперобложки тома 3 «Детской познавательной энциклопедии».

Направляем перечень необходимых строительных материалов для завершения ремонта банкетного зала.

Приложение: на 1 листе в 2 экземплярах.

**5. Письма-заказы.**

С помощью таких писем совершается письменный заказ товара, услуги и т.п., его документирование. Они являются как бы логическим завершением деловой переписки по поводу отдельной сделки и могут оформляться как в простой письменной форме, так и на формализованном бланке.

***Пример***

Уважаемый Дмитрий Евгеньевич,

ЗАО «Смоленские минеральные воды» просит Вас изготовить и отгрузить в наш адрес гофрокороб «Смолянка» 0,5 л х 20 бут. в соответствии со следующим графиком:

21.08.99 г. - 1 0 000 шт.

22.08.99 г. - 1 0 000 шт.

23.08.99 г. - 1 0 000 шт.

24.08.99 г. - 10 000 шт.

Уважаемая Ангелина Сергеевна!

Просим Вас принять к рассмотрению заказ на приобретение у Вашей фабрики пальто женских демисезонных с меховыми воротниками-капюшонами в количестве 1000 штук. Наиболее предпочтительными для реализации являются изделия темно-синего, темно-серого, бордового и темно-бежевого цветов.

В связи с изложенным прошу укомплектовать заказ приблизительно равным количеством изделий перечисленных цветов. Отправку заказа прошу произвести двумя равными партиями — к 1 августа и 1 сентября 2006 г.

Директор Муромского  
центрального универсама

*М.О. Савельева*

#### **6. Гарантийные письма.**

Эти письма составляются с целью предоставления адресату письменных гарантий в отношении намерений или действия отправителя, а также для подтверждения определенных обещаний или условий. Чаще всего гарантийные письма оформляются для подтверждения оплаты, но по факту область их применения намного шире.

#### ***Пример***

ЗАО «ЛВЗ «Топаз» просит вас произвести ремонт или замену не гарантийного комплекта СВ завода №\*\*\*\*. Оплату гарантируем.

Просим дать разрешение на аренду зала 5 мая 2003 г. с 13.00 до 21.00 для организации художественной выставки, посвященной празднованию Дня Победы.

Оплату аренды зала гарантируем.

#### **7. Письма-приглашения.**

Используются для приглашения адресата к участию в том или ином деловом или торжественном мероприятии; могут быть предназначены как для конкретного лица, так и для всего коллектива организации.

Это именно тот случай, когда тон письма должен быть скорее позитивным и благожелательным, чем сухо официальным. Еще не-

маловажная деталь: письма-приглашения должны высылаться заблаговременно. Из них адресату следует точно уяснить, когда, куда и с какой целью его приглашают, и какого участия с его стороны ожидают. Обычно эту информацию выражают кратко и особо выделяют в тексте.

### ***Пример***

Уважаемый Петр Антонович!

От имени компании «Русский алмаз» имею честь пригласить Вас на фуршет по случаю приезда делегации деловых кругов Соединенных Штатов Америки.

Начало фуршета 7 октября 2006 г. в 18 часов. Место проведения фуршета — банкетный зал гостиницы «Союз» (ул. Левобережная, Д. 33).

Будем рады, если Вы сможете принять участие в мероприятии.

С уважением,  
представитель оргкомитета  
«Русский алмаз»

*Г.С. Шевченко*

Уважаемый Анатолий Геннадиевич!

В целях укрепления торгово-экономического, научно-технического и культурного сотрудничества между Администрацией Томской области и Администрацией г. С.-Петербурга принято решение о проведении в период с 13 по 18 февраля 2006 г. Торгово-экономической миссии Томской области в г. С.-Петербурге во главе с Губернатором области В.М. Крессом.

В программу миссии включены (перечисление мероприятий и выступлений).

Предлагаю Вам принять очное участие в данных мероприятиях в составе официальной делегации Томской области, разместить стенд вашего предприятия в экспозиции Томской области.

Договор-заявка прилагается.

С уважением,  
заместитель  
Главы Администрации

*О.В. Козловская*

### **8. Письма-извинения.**

Необходимы для принесения формальных извинений адресату нормализации дальнейших отношений. Такие письма, помимо извинений, могут содержать в себе сопутствующее выражение автором сожаления или огорчения. Допускается использование повторного обращения к адресату, но при этом извиняться по ходу письма следует только один раз.

**Пример**

Уважаемый господин М.В. Кузнецов!

Приношу Вам свои извинения в связи с некорректным поведением в ходе контрольного собеседования по вопросу моего трудоустройства 12 января т.г. Моя несдержанность объясняется глубоким разочарованием, которое я испытал после объявления результатов собеседования.

Я искренне сожалею о случившемся и заверяю, что не хотел причинить Вам неудобства. Желаю всего наилучшего.

С уважением...

Глубокоуважаемый господин А.С. Иванов!

Позвольте принести Вам извинения в связи с инцидентом, имевшим место 23 ноября с.г. в отделе «Спортивные товары» магазина «Липецкий универсам». Служебное расследование, проведенное мною в отношении действий продавца-консультанта М.А. Алексеева, выявило их неправомочность.

В частности, Алексейев не имел право отказать Вам в грубой форме в предоставлении жалобной книги и не принять товар на рассмотрение комиссии. За грубость и некомпетентность М.А. Алексеев был уволен.

С уважением...

**9. Письма-выражения отказа или согласия.**

Занимают важную часть делового сообщения между организациями. Назначение таких писем — формальное соглашение или отказ от чего-либо в тех случаях, когда необходимо дать однозначный ответ во избежание дальнейших осложнений в дальнейших контактах с адресатом.

**Пример**

Сообщаем, что выделить дополнительные места для отдыха на комфортабельном теплоходе нет возможности из-за отсутствия свободных мест.

На вашу просьбу о передаче на баланс Ленинского РОО спортивного зала профессионального лицея №3 сообщаем, что в связи с тем, что зал является федеральной собственностью, передать его на баланс районного отдела образования не имеем возможности.

Руководство лицея №3 изыскало возможность в течение лета т.г. отремонтировать зал, в котором планируется работа различных спортивных секций для молодежи п. Затон.



## **10. Благодарственные письма.**

Особенно часто этот вид писем стал использоваться в настоящее время в практике работы органов государственного и муниципального управления. Цель данного вида писем — выразить благодарность адресату. Текст в подобных письмах может располагаться в более свободной форме.

### *Пример*

Глубокоуважаемая Нина Александровна!

Прошу принять мою благодарность за содействие, оказанное Вами, в проведении недели изобразительного искусства «Золотой листопад».

С глубоким уважением...

Уважаемый Аркадий Антонович!

Сердечно благодарю Вас за оказанный мне прием. Я покидаю гостеприимную самарскую землю с чувством глубокого удовлетворения в связи с проделанной работой по укреплению экономических и культурных связей между нашими регионами.

Желаю Вам, уважаемый Аркадий Антонович, новых успехов на профессиональном поприще, осуществления планов, крепкого здоровья и благополучия. Пусть продолжают укрепляться деловые и дружеские связи между Самарской и Вологодской областями.

С глубоким уважением...

## **11. Письма-рекламации.**

Цель данных писем — выражение претензии в официальной форме в связи с невыполнением каких-либо договорных обязательств. Текст письма должен опираться на документальные свидетельства недобросовестности получателя и нести в себе информацию о том, каких именно действий ожидает отправитель. Несмотря на характер письма, тон его должен быть подчеркнуто-вежливым, не содержащим излишних эмоций или плохо замаскированной грубости.

### *Пример*

ЗАО «Нефтегаз Сибирь» сообщает вам, что в настоящее время работы, предусмотренные договором №\*\*\*\* от 12.09.06 г., 25.09.06 г. выполнены в осях 1/3 + 1. Количество уложенных бетонных промышленных полов не соответствует предъявляемым к ним требованиям, а именно — перепад высот составляет от 20 до 60 мм.

В связи с этим прошу вас срочно (28.09.06 г.) направить на ЗАО «Нефтегаз Сибирь» ответственных представителей для принятия решений и экстренного (срок до 5.10.06 г.) исправления брака.

Технический директор

*А. Б. Соколов*

### **Стилистика делового письма**

Стиль изложения делового письма требует особого внимания.

Как видно из приведенных выше примеров, написание таких сообщений требует определенных навыков и предполагает использование особой стилистики. Следует помнить, что по письму можно судить не только о человеке его написавшем, но и фирме, которую он представляет. В конечном счете письмо может создать или хорошую репутацию человеку (фирме), или, напротив, плохую. Чтобы правильно и быстро составить деловое письмо, необходимо знать особенности языка деловой корреспонденции.

Для написания делового письма используется официально-деловой стиль русского языка, подразумевающий следующие особенности:

- 1) высокая степень употребления терминированной лексики. Например: собственник, закон, дотация, регистрация, статьи бюджета, платеж, сертификат качества и т.п.;
- 2) именной характер речи, выражающийся в употреблении отглагольных существительных, которые часто обозначают опредмеченное действие. Например: решение вопроса (вместо «решить вопрос»), погашение кредита (вместо «погасить кредит»), использование кредита, отгрузка товара, отсрочка платежа;
- 3) частота применения отыменных предлогов и предложных сочетаний. Например: в адрес, в отношении к, в силу, в связи, в целях, по мере, по линии, по истечении, по причине, при наличии, при содействии, при условии, согласно, соответственно (чему) и т.п.;
- 4) стандартизация предложений и словосочетаний, которые используются как готовые формулы написания. Например: в установленном порядке; в соответствии с принятой договоренностью; в случае невыполнения долговых обязательств; договор вступает в силу со дня подписания; поставка производится автотранспортом;
- 5) особый принцип построения текста: дробление на темы, подтемы, изложение мысли по пунктам. Общая тематическая ограниченность;
- 6) надличностный характер изложения;
- 7) отсутствие эмоциональности, умеренное использование экспрессии;
- 8) высокая степень этикетных требований, а именно обилие этикетных текстов. Например: «Добрый день (утро, вечер)!»;

«Здравствуйте!»; «Уважаемые коллеги!»; «Приношу свои извинения»; «От имени... приглашаю вас на...»; «Разрешите поблагодарить вас и т.п.»;

9) лаконичность и внятность изложения.

Экономическая необходимость, развитие науки и техники обуславливают две тенденции, определившиеся в современной деловой переписке:

- все возрастающая унификация и стандартизация документов;
- упрощение, очищение от устаревших канцелярских штампов и клише деловой корреспонденции.

Но, стремясь к простоте и ясности, важно не перегибать палку. Безусловно, важно излагать суть лаконично, простыми предложениями, но при этом язык изложения должен быть естественным, а не производить впечатления топорности и неграмотности отправителя.

Предпочтение лучше отдавать прямому порядку слов (подлежащее стоит перед сказуемым, определение — перед определяемым словом). Не стоит ограничиваться клишированными оборотами и набором речевых штампов. Разумная творческая индивидуальность будет оценена адресатом. Но вместе с тем необходимо избегать нагромождения речевых оборотов — это намного осложняет работу с деловой корреспонденцией. Не рекомендуется использование жаргонизмов, диалектизмов и устаревшей лексики. Следует избегать неоправданного употребления иностранных слов. Используемые термины необходимо обязательно пояснять.

Общий тон письма может меняться в зависимости от его содержания. Письма, направленные важным государственным деятелям, прошения или заявления о приеме на работу должны иметь более официальный и уважительный тон, чем обычное деловое письмо.

Но тон любого письма, несмотря на сухость изложения, должен быть вежливым, уважительным. Эти два качества неотъемлемы. Чтобы сохранить объективность содержания, следует оставить как грубость, так и чрезмерную любезность, оставаясь нейтральным во всех случаях.

Не стоит нарушать демократических традиций деловой переписки: побуждать адресата к спешке, употребляя выражения «Срочно», «Незамедлительно», а также навязывать ожидаемый исход решения вопроса («Прошу изучить и решить вопрос положительно», «Просим рассмотреть и утвердить») неэтично со стороны отправителя.

Язык деловой переписки постепенно претерпевает изменения. Если раньше он представлял собой периферию официально-делового стиля, то в настоящий момент все шире используются наряду с официальными полуофициальные (т.е. поздравительные, реклам-

ные и т.п.), в которых возможно выражение экспрессии и более свободная форма изложения.

Обращение к адресату выделяется запятой или, что становится более частым в современной практике, восклицательным знаком.

Не нужно забывать и об элементарной грамотности. Документ не должен содержать ошибок.

Таким образом, необходимо со всей серьезностью подходить к составлению и оформлению письма. Несоблюдение предусмотренных правил ведет к затруднению работы с деловым письмом и лишает письмо юридической и практической значимости.

Выделяют четыре правила, на которых держится вся деловая переписка:

- 1) **точность**, однозначность высказывания. Все слова должны употребляться в соответствии с их лексическим значением;
- 2) **грамотность** — необходимая часть любого документа;
- 3) **логичность**.

Каждое письмо представляет собой:

- изложение сути вопроса;
- речевое действие;
- заключение;

- 4) **корректность**. Деловая корреспонденция является корректной, если в ней соблюдена этикетная рамка и характерен доброжелательный или нейтральный тон изложения.

### **Структура делового письма**

Структура делового письма подразумевает наличие служебной и информационной части, а также необходимых реквизитов отправителя и адресата (которые оформляются в соответствии с ГОСТ Р6.30-2003).

Служебная часть письма включает в себя элементы, предшествующие и подытоживающие информационную часть. А именно:

- приветствие и обращение к адресату;
- лид-абзац;
- заключительная формула вежливости;
- подпись;
- возможен постскриптум и постпостскриптум

Информационная часть — это текст письма. И в соответствии с его информационным насыщением можно выделить одноаспектные и многоаспектные письма.

Тенденция современной деловой переписке такова, что в подавляющем большинстве случаев в письме рассматривается один вопрос (аспект). Как правило, в этом случае затруднений с его оформлением

ем не возникает. Если надо рассмотреть несколько вопросов, возникает необходимость в дополнительной структуризации письма, что подразумевает под собой разделение текста на три части: вводную, основную и заключительную.

Вводная часть может состоять из одного абзаца и используется для конкретизации сути вопроса, который послужил поводом для письма. Здесь важна ясность и четкость изложения.

В основной части текста необходимо последовательно раскрыть различные аспекты вопроса. Изложение каждого нового аспекта необходимо начинать с абзаца — это значительно облегчит работу с письмом.

Заключительная часть письма подытоживает все вышесказанное, в ней содержится общий вывод.

Правильно структурированное письмо заметно облегчает дело-производство, позволяет экономить время и в целом быстрее найти нужное решение поднятой проблемы.

### **Современные виды деловой переписки**

Интернет прочно вошел в нашу жизнь, внес свои коррективы и в деловую среду. Прогресс не стоит на месте; консервативные формы деловой коммуникации давно потеснили ее современные прототипы. Имеются в виду электронные письма и SMS-сообщения.

Электронная почта — совершенно особый вид коммуникаций, позволяющий при желании общаться в диалоговом режиме, в режиме телеконференций и т.п. и представляющий как огромные возможности, так и большие трудности из-за специфики ведения электронной переписки. Электронные письма стали незаменимы при международном сообщении; Интернет намного ускорил процесс передачи сообщений. Электронное письмо эквивалентно письму на бланке в юридическом смысле (при условии, что оно верно составлено). Стиль его практически не отличается от стиля обычного письма, и особых рекомендаций на этот счет нет. Есть лишь некоторые нюансы, которые стоит учесть при составлении и отправлении электронных сообщений.

1. Язык электронной переписки отличается краткостью и конкретностью. Следует избегать длинных фраз и стандартных оборотов, присущих обычной деловой переписке.
2. Переписка лишена эмоций, но здесь сложнее уберечься от соблазна ответить адресату, проявив излишнюю экспрессию. Надо помнить: из электронного пространства «вернуть» письмо уже нельзя.

3. Электронное сообщение, прежде чем попасть в почтовый ящик адресата, путешествует по многим серверам и доступно вниманию многих людей и даже спецслужб разных стран. Поэтому при работе с электронной почтой необходимо выполнять важное правило: электронное письмо ни при каких обстоятельствах, не должно компрометировать отправителя.
4. Необходимо обязательно заполнять графу «Тема сообщения», чтобы исключить возможность ошибочного удаления сообщения как спам.
5. Важно использовать универсальные кодировки или указывать необходимое наименование в письме.
6. Следует сохранять копии наиболее важных документов в виде файла или распечатки.
7. На поступившие электронные письма, требующие ответа, нужно сразу реагировать. Даже если нет такой возможности, нужно отправить короткое сообщение, в котором говорится о том, что развернутый ответ последует позже, как только появится время. Это составляет специфику электронной деловой переписки.

Помимо электронных писем, в повседневную жизнь прочно вошли SMS-сообщения (short message service). У участников делового общения появилась возможность обмениваться короткими сообщениями (не более 160 знаков). Они используются чаще всего для передачи цифровых данных, краткой информации об определенных фактах и событиях, а также для оперативного уточнения каких-либо деталей. Такие сообщения не содержат служебной части содержания, обязательной для традиционных форм деловой переписки. Еще одна особенность SMS-сообщений — использование акронимов. (Акронимы — слова, сформированные из первых букв словосочетания.) Чаще всего к таким сокращениям прибегают при международной деловой переписке, так как в русском языке нет устойчивых выражений подобного рода.

К наиболее часто используемым акронимам можно отнести:

ASAP — as soon as possible — как можно скорее;

MSG — message — сообщение;

CUL — see you later — увидимся позже;

JUL — just in case — при случае;

IMHO — in my humble opinion — по моему скромному мнению;

BTW — by the way — кстати;

F2F — face to face — наедине;

LOL — laugh out load — очень смешно;

OIC — oh, I see — мне все понятно;

TNX — thanks — спасибо;

911 — срочно нужна помощь.

Электронная переписка — перспективное направление развития деловой корреспонденции, она заметно облегчает процесс пересылки сообщений, но не стоит забывать, что существуют ситуации, когда традиционное письмо уместнее. Например, претензионное письмо, когда необходимо обстоятельно изложить суть жалобы, лучше отправить в «старом» классическом формате.

Кроме того, письмо на официальном бланке является лицом компании-отправителя: фирменный логотип, здесь важен сам ритуал.

## 2.4. Искусство чтения

Устное творчество, человеческое слово — наиболее древний источник информации — остается на вооружении общества. Хороший преподаватель, блестящий оратор, чтец-декламатор, эстрадный рассказчик воспринимаются с большим интересом. Так и письменное слово, прежде всего книга, уже несколько веков выполняет огромную познавательную, воспитательную и развлекательную функцию. Через чтение книг люди, в особенности молодое поколение, приобретают знания, познают историю и современные проблемы общества, испытывают их воспитательное воздействие. Чтение книг — это часть духовной пищи, без которой человек не может стать полноценным членом общества. Умение читать фундаментальный навык, влияющий на качество и результативность делового общения. Несмотря на это, многие люди читать качественно и правильно не умеют. Чтобы научиться этому, необходимо сначала понять сущность чтения.

Определение чтения

Что же такое чтение? Вопрос, на первый взгляд, может показаться странным. Казалось бы, кто не знает ответа на него. И все-таки каждый человек по-своему дает определение этому процессу. Для одних чтение — основное средство обучения, инструмент познания окружающего мира; для других — приятное развлечение, любимое занятие; третьи рассматривают его как показатель культурного развития людей. Однако остановимся на следующем определении.

**Чтение** — один из важнейших видов речевой деятельности, тесно связанный как с произношением, так и с пониманием речи.

В психологической литературе при определении чтения принято выделять две его стороны:

- 1) установление связи между графическим изображением слова и произношением его;
- 2) понимание читаемого материала.

### **Процесс чтения**

Акт чтения включает в себя два главных компонента: *процесс чтения и продукт чтения*.

Под процессом подразумевается метод, движение к цели, которое проходит через все необходимые этапы. Восемь аспектов процесса чтения объединяются для производства продукта чтения. Когда они совмещены и гармонично взаимодействуют, результатом станет хорошее общение между писателем и читателем. Но последовательность процесса чтения не всегда одинаково исполняется разными читателями.

Продукт — это результат последовательного использования определенных аспектов процесса. Это средство передачи мыслей и чувств писателем читателю; это кладезь знаний для людей, живущих сегодня и имеющих возможность прочесть материал, написанный в прошлом.

Настоящее искусство чтения предполагает способность гибкого чтения в зависимости от его цели, задач и характера текста. Чтение должно быть организовано таким образом, чтобы, отсеивая лишнее, мы умели выбирать только существенно-новое, составляющее основу знаний. Все это способствует тому, что при помощи инструмента мышления в нашу память закладывается новое знание.

### **Способы чтения**

Основные способы чтения представлены ниже:

*Углубленное чтение.* При таком чтении обращается внимание на детали, производится их анализ и оценка. Иногда такой вид чтения называют аналитическим, критическим, творческим. Этот способ считается лучшим при изучении учебных дисциплин, его используют при знакомстве с материалом новой темы, таблицами.

*Панорамное быстрое чтение.* Используются специальные тренировочные упражнения, благодаря которым обучающийся человек добивается существенного увеличения угла (поля) зрения. Возникает эффект панорамного видения текста (эффект фузионной дивергенции, т.е. разведение зрительных осей глаз). За счет этого повышается скорость чтения и качество усвоения прочитанного.

*Выборочное чтение.* Разновидность быстрого чтения. Избирательно читаются отдельные разделы текста: внимание фиксируется только на аспектах текста, которые необходимы. Этот метод очень часто используется при вторичном чтении книги после ее предварительного просмотра. В этом случае страницы книги листаются до тех пор, пока не отыщется нужный раздел. Его читают углубленно.

*Чтение-просмотр-сканирование.* Чтение-просмотр используется для предварительного ознакомления с книгой. С помощью это-



го метода определяется ценность книги: «пробегается» предисловие, по оглавлению выискиваются наиболее важные положения, просматривается заключение, составляется «диагноз» книги. Сканирование — быстрый просмотр с целью поиска фамилии, слова, факта. Человек, читающий быстро, выполняет этот поиск в 2—3 раза быстрее читающего традиционно. Развивая и тренируя зрительный аппарат, и особенно периферийное зрение, он может при взгляде на страницу текста мгновенно увидеть нужные сведения.

*Быстрое чтение* — сплошное чтение текста, обеспечивающее полное и качественное усвоение прочитанного и выполняемое нетрадиционными методами; активный сознательный процесс, в ходе которого анализируются факты, суждения, происходит синтез отдельных понятий, в результате чего закладывается фундамент нового знания. В тех случаях, когда достигается совершенство, такое чтение частично переходит в аналитическое.

Таким образом, все способы показывают сложность и многообразие задач, возникающих при реализации такого, казалось бы, естественного и простого процесса, как чтение.

#### **Особенности традиционного чтения**

Можно выделить пять основных особенностей традиционного чтения.

**1. Регрессии** — это возвратные движения глаз с целью повторного чтения уже прочитанного. Этот недостаток — самый распространенный. Некоторые читатели незаметно для себя читают дважды любой текст — как легкий, так и трудный, — чтобы лучше запомнить информацию. При медленном чтении количество регрессий составляет от 10 до 15 для текста объемом в 100 слов. Такие частые возвратные движения глаз резко снижают скорость чтения. Большинство людей читают одинаково медленно и сложные, и легкие тексты. Вот что писали американские исследователи, анализируя эту особенность чтения: «Многие читают одинаково медленно и квартальный отчет о расходовании горюче-смазочных материалов, и статью в научном журнале о новом автомобильном двигателе, и художественный текст (роман А. Хейли «Колеса»), тогда как отчет требует краткого взгляда, чтобы увидеть итоговые цифры, научный текст требует другого подхода, так же как и художественный».

**2. Отсутствие гибкой программы чтения.** Очевидно, что учебники по различным предметам требуют совершенно разного подхода к скорости чтения. Получение информации будет быстрым и эффективным в случае выработки избирательного подхода к тексту.

**3. Артикуляция.** Движения губ, языка и других органов речи при чтении про себя затормаживаются лишь внешне. На самом же деле

они находятся в постоянном скрытом движении. Интенсивность этих микродвижений артикуляторов зависит от уровня развития чтения и сложности текста.

Привычка проговаривать слова присуща большинству читателей. Формируется она в детстве, когда учатся читать. Сначала ребенок произносит слова по буквам, потом по слогам и, наконец, читает вслух слово целиком. В результате между видимым и произносимым словом устанавливается прочная рефлекторная связь и формируется привычка проговаривать текст сначала вслух, позже шепотом, а затем про себя. И как всякая привычка, она очень устойчива.

**4. Малое поле зрения.** Под полем зрения понимается участок текста, четко воспринимаемый глазами при одной фиксации взгляда. При традиционном чтении, когда воспринимаются буквы, слова, в лучшем случае два-три слова, поле зрения очень мало. Вследствие этого глаза делают много скачков и фиксаций (остановок). Такой прием можно назвать способом чтения с дроблением взгляда. Чем шире поле зрения, тем больше информации воспринимается при каждой остановке глаз, тем меньше этих остановок, а в итоге — эффективнее чтение.

**5. Уровень организации внимания.** Внимание — катализатор процесса чтения. Скорость чтения большинства читателей намного ниже той, которую они могли бы иметь без ущерба для понимания. У медленно читающего человека внимание быстро переключается на посторонние мысли и предметы и интерес к тексту снижается. Поэтому большие фрагменты читаются механически и смысл прочитанного не доходит до сознания. Такой читатель, заметив, что думает о посторонних вещах, часто бывает вынужден перечитывать отрывок заново.

### **Скорочтение**

Альтернативой традиционному чтению может выступать скорочтение. **Скорочтение** — это способность быстро схватывать текстовую информацию с высоким качеством понимания. Насколько быстро? Со скоростью выше скорости проговаривания, т.е. больше 1200 зн./мин. Обычно люди читают со скоростью от 400 до 800 зн./мин, те же, кому приходится много читать, делают это со скоростью — 1000 зн./мин.

Идея быстрого чтения возникла еще в Средние века. Итальянский монах Раймон Луллия предложил способ скорочтения, который позволял прочитывать множество книг, скопившихся в монастырских библиотеках.

Первые системы скорочтения возникли в начале XX столетия. На головы читателей обрушился такой поток информации, что

приемы традиционного чтения не позволяли совладать с ним. Первые курсы по обучению скорочтению появились в Великобритании в Королевских военно-воздушных силах. В Первую мировую войну военные летчики жаловались, что не успевают во время полета различать свои и вражеские самолеты, особенно те, которые находятся на большом удалении. Для их тренировки специалисты изобрели специальный прибор — тахистоскоп, который проецировал на экран на короткое время изображения самолетов. В ходе тренинга размеры самолетов становились все меньше и меньше и сокращалось время их демонстрации. Через некоторое время пилоты могли определять марки самолетов, которые на экране выглядели в виде маленького пятнышка и проецировались одну пятисотую долю секунды.

Отсюда возникла идея, что таким же образом можно добиться быстрого узнавания слов в тексте и развить скорость чтения. Используя тот же прибор, на экране в начале в течение пяти секунд высвечивалось слово, затем время демонстрации уменьшалось, а количество слов увеличивалось. В среднем скорость чтения увеличивалась вдвое. Однако спустя некоторое время после окончания тренировки скорость чтения возвращалась на прежний уровень.

Специалистами установлено, что и без использования специальных упражнений скорость чтения любого читателя в зависимости от сложности текста и мотивации может изменяться в этом диапазоне. Секрет быстрого чтения не столько в быстром узнавании слов, сколько в эффективном движении глаз по странице. Вместо того чтобы сосредоточиться на рациональном движении глаз, приверженцы тахистоскопического тренинга настаивали на неподвижности глаза. Поэтому методы обучения, основанные только на проекции слов на неподвижном экране, были признаны неудачными.

Скорочтение получило новый виток своего развития в 50-е гг. прошлого века. Однажды молодая студентка Эвелин Вуд вручила профессору К. Лиису (декану факультета риторики университета штата Юта в США) свою курсовую работу, написанную на 80 страницах, рассчитывая, что тот не спеша прочитает сей труд в свободное время и спустя какое-то время вернет ей со своими комментариями. Каково же было удивление девушки, когда педагог взял машинописный текст, сел за стол, закончил работу через десять минут, поставил оценку и вернул студентке, остолбеневшей от изумления.

Эвелин сообщала, что профессор Лиис действительно прочитал ее курсовую. В ходе последующей беседы она обнаружила, что профессор был не только полностью знаком со всем, что она написала, включая ее развернутую аргументацию, он успел заметить и все

недочеты представленной работы. Предполагая, что на странице было от 200 до 250 слов, профессор Лиис прочитал и полностью понял текст, действуя со скоростью примерно 2500 слов в минуту. Водушевленная способностями профессора, Эвелин Вуд занялась серьезными исследованиями в данной области, смоделировала технику чтения своего преподавателя, обобщила уже известные данные и в итоге основала собственный Институт динамического чтения.

Вплоть до 50-х гг. прошлого века скорочтение было уделом немногих ярких мыслителей и политиков, которые развивали этот навык самостоятельно. Среди известных скорочитателей Оноре де Бальзак, Наполеон, Франклин Рузвельт, Джон Кеннеди.

Франклин Делано Рузвельт был одним из самых быстрых и самых ненасытных читателей среди всех государственных лидеров. Различные источники сообщают, что он был в состоянии прочитать целый абзац одним взглядом, завершая чтение любой книги, как правило, за один присест.

Известно, что Рузвельт стартовал в этой сфере со средних показателей скорости чтения, над повышением которых решил всерьез работать. В числе его первых достижений было увеличение области, первоначально охватывавшейся в ходе приостановки до четырех слов, а впоследствии Рузвельт довел это количество до шести и далее до восьми слов.

В России великие скорочитатели: Пушкин, Чернышевский, Максим Горький, Ленин. В России была одна из самых сильных школ скорочтения в мире.

### **Как вы читаете?**

Весьма полезно иметь представление о скорости собственного чтения любому человеку.

Ниже расположена анкета, после заполнения которой можно установить развитость у вас умения читать.

#### **1. Всегда ли вы, начиная чтение, имеете четкую цель и мотив?**

Всегда очень четкую цель и чтение мотивировано.....	10
Всегда приблизительно и без мотива.....	6
Иногда.....	4
Лишь изредка.....	2
Никогда.....	0

#### **2. Меняете ли вы скорость чтения на протяжении одной статьи?**

Постоянно меняю.....	10
Иногда.....	6
Скорость определяю перед началом чтения заранее.....	4
Всегда читаю со средней скоростью.....	2
Всегда читаю очень медленно.....	0

**3. Удастся ли целиком сосредоточиться на тексте?**

Удастся всегда.....	10
В основном удастся.....	6
Лишь в случае, если материал очень интересный.....	4
В редких случаях.....	2
Не удастся.....	0

**4. Можете ли вы быстро понять структуру читаемого текста?**

Построение текста чувствую всегда.....	10
Понять, какие разделы наиболее важны, мне удастся быстро ....	6
После прочтения небольшой части уже представляю себе структуру.....	4
Разбираюсь в структуре только после того, как прочитаю весь текст.....	2
На структуру не обращаю внимания.....	0

**5. Можете ли вы понять сразу смысл целого предложения**

**или хотя бы его части?**

Могу всегда.....	10
Могу, если текст легкий.....	6
Иногда.....	4
Изредка.....	2
Не могу.....	0

**6. Возвращаетесь ли вы повторным взглядом к уже**

**прочитанному тексту?**

Никогда.....	10
Если есть незнакомые места, то возвращаюсь.....	6
Изредка возвращаюсь из-за непонимания слов.....	4
Иногда, если не понимаю смысл текста.....	2
Возвращаюсь часто по различным поводам.....	0

**7. Водите ли вы по строке пальцем либо карандашом**

**или следите за текстом движением головы?**

Голова и руки всегда без движения.....	10
Иногда двигаю головой.....	6
При чтении важных мест вожу пальцем по тексту.....	4
Часто.....	2
Всегда так делаю.....	0

**8. Проговариваете ли вы вслух или про себя то, что читаете?**

Всегда читаю молча и думаю, что не проговариваю.....	10
Не могу ответить точно.....	6
Произношу отдельные (трудные) слова.....	4
Часто ловлю себя на том, что проговариваю читаемый текст....	2
Всегда читаю с артикуляцией.....	0

### 9. Возникают ли у вас образные представления того, что читаете?

Возникают всегда.....	10
Иногда.....	6
Затрудняюсь ответить.....	4
Очень редко.....	2
Никогда.....	0

### 10. Как двигаются ваши глаза при чтении?

Вертикально, плавно и быстро посередине страницы.....	10
Зигзагообразно, от строчки к строчке.....	6
По диагонали.....	4
С остановками на каждой строчке.....	2
С остановкой на каждом слове.....	0

Опыт проведения анкетирования дает следующие результаты: профессиональный читатель получает общее число баллов, равное 100; обученный навыкам быстрого чтения — от 70 до 80; эрудированный (но не обученный быстрому чтению) — от 40 до 50; большинство читателей получают от 20 до 30 баллов.

Таким образом, для того, чтобы добиться эффективности чтения, необходимо устранить все недостатки традиционного чтения.

### Культура чтения

Чтобы стать профессиональным читателем, нужно овладеть культурой чтения. В чтении, как и в спорте, в искусстве, требуется профессиональное мастерство, даже если человек хочет остаться «любителем» чтения и не хочет переходить в разряд «профессионалов».

Профессиональное мастерство складывается из элементов профессиональной культуры — элементов культуры чтения. Читатель, совершенствующий свое мастерство, постоянно находится под воздействием различных факторов. Одни факторы (уверенность, высокая работоспособность, и т.п.) могут способствовать развитию читательских навыков и положительно влиять на обретение новых элементов *культуры чтения*. Другие (отсутствие внимания и т.п.), напротив мешают читателю и не позволяют совершенствовать культуру чтения так, как это мог бы делать читатель при отсутствии этих факторов. Факторы, влияющие на продуктивность чтения, можно условно разделить на объективные (действующие во внешней, окружающей нас, среде) и субъективные (действующие в нас самих). У каждого человека есть свой набор индивидуально проявляющихся факторов, положительно или отрицательно влияющих на его восприятие информации. Деление факторов на субъективные и объективные до-

статочно условно, так как между объективными и субъективными факторами восприятия текста имеется глубокая взаимосвязь.

### 1. Объективные факторы.

*Плодотворность восприятия текста сильно зависит от того, как организован рабочее место и сам процесс чтения. Известно, что плохая организация умственного труда во многом снижает работоспособность.*

#### 1.1. Поза при чтении

На качество усвоения текста влияет поза, принятая при чтении. Если читатель не следит за своей позой, то через некоторое время после начала работы продуктивность восприятия информации сначала стремительно снижается, а затем уже остается на этом невысоком уровне до конца чтения. Постепенно читатель незаметно для себя начинает изменять положение рук, ног, корпуса тела, совершает лишние действия. В итоге сосредоточенность внимания начинает снижаться, как следствие — продуктивность чтения падает. Наиболее удобной считается поза, когда человек прямо сидит на стуле за столом, не напрягаясь, руки лежат на столе. Рекомендуется такая высота стола, при которой локти будут лежать на его краю. Настольную лампу следует располагать слева для правши или справа для левши. Расстояние от книги до глаз должно быть примерно 35—40 см. Книжку лучше расположить наклонно, так чтобы все строки находились на одном расстоянии от глаз. Необходимо выбрать наиболее удобную позу во время чтения, продумав положение рук и ног, расположение текста относительно глаз. Для эффективности чтения выбранная поза не должна меняться. Таким образом, нужно приучить себя контролировать положение рук, ног, корпуса тела, чтобы не совершались автоматически, не задумываясь лишние движения.

#### 1.2. Освещенность

Довольно быстрый ритм жизни заставляет людей экономить свое время. Люди стараются даже в транспорте не терять драгоценных минут, используя их для чтения. Но многие не думают о том, что недостаточная освещенность в транспорте приводит к ничтожным результатам: внимание при чтении рассеивается, прочитанный текст усваивается плохо, приходится перечитывать его, или он быстро забывается, т.е. чтение в транспорте не приводит к нужному результату. Если в транспорте плохое освещение, но текст очень нужен читателю и интересен, внимание все же будет сконцентрировано. Хуже, если текст неувлекательный, малоинтересный, чтение которого при недостаточной освещенности становится еще более угнетающим. В этом случае концентрация внимания слишком мала, т.е. читатель воспринимает материал не так внимательно, как он воспринимал бы

его в более удобных условиях. Если часто читать в транспорте при недостаточной освещенности, выработается привычка чтения с пониженным уровнем внимания, т.е. привычный уровень внимания снизится до среднего уровня, весьма низкого по сравнению с тем, на который читатель способен. То же характерно и для любых других условий чтения при плохом освещении.

Благоприятным освещением для чтения считается рассеянный дневной свет, без резких теней. Он не должен быть слишком ярким, поскольку избыточное освещение так же вредно, как и недостаточное.

### 1.3. Внешние шумы

Внешние шумы, как одиночные, так и непрерывные, оказывают отрицательно влияют на продуктивность чтения. Речь здесь идет уже не просто о понижении уровня внимания при чтении, как было выше, а о переключении внимания с текста на другой объект. Очень часто внешние шумы отвлекают от чтения: они раздражают или, наоборот, увлекают до такой степени, что книга порой откладывается в сторону. С особым удовольствием внимание от книги переключается, если читателю не нравится материал, над которым он работает. Отвлекаясь на внешние шумы постоянно, читатель привыкает к работе с расслабленным вниманием, воспитывает в себе невнимательность.

Фактор внешнего шума во время работы с книгой является и объективным (шумовые условия в читальном зале нельзя изменить), и субъективным одновременно: читатель может изменить их сам, научившись не реагировать на шум как на помеху при чтении. Для этого нужно научиться не оценивать слышимые шумы, не перерабатывать их. Одним из способов, позволяющих отключиться от посторонних шумов, научиться не реагировать на них во время чтения, является метод теннисного шарика. Суть данного метода заключается в следующем: поймав себя на том, что невольно начинает прислушиваться к внешнему раздражителю, читатель мысленно:

- надевает на голову скафандр;
- представляет себе слышимый шум в виде теннисных шариков, летящих от источников шума;
- представляет себе отскакивание ударяющихся о скафандр шариков и слышит звук цоканья от ударов.

Все это необходимо проделывать во время чтения, не переставая осмысливать содержание текста. В результате часть внимания постепенно переключается с внешнего раздражителя (шума) на теннисные шарики, а затем на осмысление читаемого, т.е. происходит



двойное переключение внимания. Есть, конечно, и такие читатели, которые могут плодотворно работать и при любом шуме: под музыку, при включенном радио или телевизоре. Специалисты же считают, что каждый должен работать в тех условиях, к которым он привык, но все же для лучшего восприятия информации они советуют создавать тишину, но не абсолютную, а относительную, поскольку в полной тишине внимание поддерживать труднее, чем при слабом монотонном шуме.

## **2. Субъективные факторы**

### **2.1. Регрессии**

Глаза человека при чтении находятся только в одном из двух состояний: фиксации (остановки) или смены точек фиксации (движении). Восприятие текста происходит только в момент остановки, или фиксации глаз. Из 100 тыс. фиксаций, которые делают глаза человека в течение дня, огромная часть их не является информативной, т.е. продуктивной. Зрительные фиксации очень изменчивы по длительности и в значительной мере зависят от объекта наблюдений и ценности с точки зрения наблюдателя. Подсчитано, что в течение часа глаза читателя 57 мин находятся в относительном покое — они зафиксированы на тексте.

Движения глаз при чтении человек обычно не осознает. Читатель узнает о направлении своего взгляда лишь по положению наблюдаемых объектов и под влиянием некоторых других факторов, например, поворота или наклона головы. Тем не менее произвольные движения глаз играют большую роль в зрительном восприятии.

Существует три вида микродвижений глаз: дрейф (волнистые линии) — от центра; быстрые скачки (прямые отрезки) — обратно к центру; высокочастотный тремор, накладывающийся на основной дрейф. Амплитуда всех этих движений очень мала. Из этого следует вывод, имеющий существенное значение для совершенствования техники чтения: различие между человеком, читающим быстро, и человеком, читающим медленно, заключается не в скорости движения их глаз, а в количестве материала, который воспринимает читающий в момент фиксации.

Большинство людей заблуждаются, считая, что в процессе чтения их взгляд равномерно скользит вдоль строк. На самом же деле это не так. При чтении глаза совершают скачкообразные движения, останавливаясь только в двух-трех местах на каждой строке. Кроме того, зрительный анализатор извлекает из любого изображения, в том числе и из текста, только информативную часть, т.е. он не переносит изображение из одного места (с сетчатки) в другое (в мозг) один к одному.

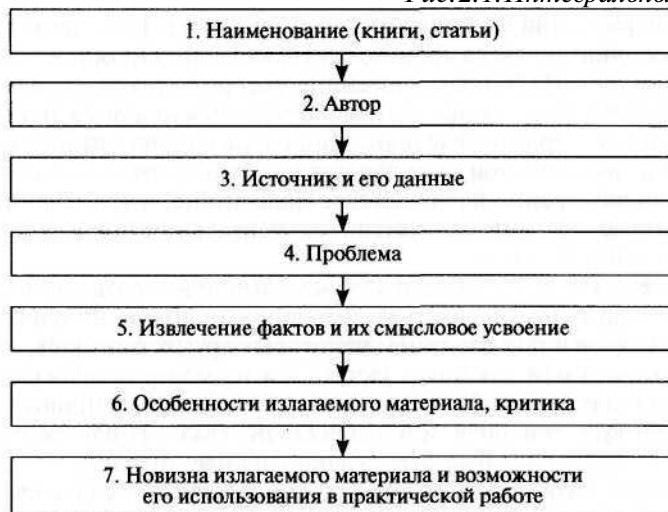
## 2.2. Стратегия чтения

Поскольку потоки информации, которые читатель должен обрабатывать, слишком велики, в каждом тексте необходимо надо искать самое полезное, необходимое и важное. А значит, процесс чтения нужно контролировать, организовывать, т.е. использовать определенные алгоритмы, например, интегральный или дифференциальный алгоритм чтения. Остановимся на каждом подробнее.

### *Интегральный алгоритм*

Графически данный алгоритм можно представить следующим образом (рис. 2.1).

*Рис. 2.1. Интегральный алгоритм*



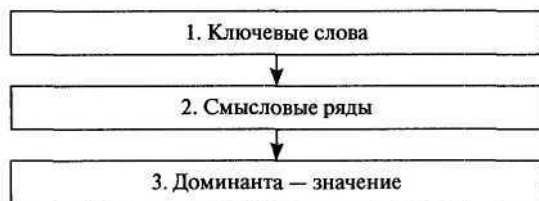
Первые 5 блоков пояснения не требуют. Шестой и седьмой блоки основаны на индивидуальных особенностях читателя: его знаний, опыта, целей чтения. Так, то, что одному читателю кажется простым, другому, менее опытному, — новым, а критически настроенному — спорным. Иными словами, оба эти блока предполагают активное участие читателя в анализе и осмыслении текста. Применять алгоритм на практике довольно просто, главное — запомнить все его блоки и в процессе чтения хорошо представлять себе содержание каждого из них. Таким образом, чтение по интегральному алгоритму — организованный процесс, при котором полученная информация выбирается из текста и сопоставляется с отдельными блоками алгоритма. Интегральный алгоритм необходим для поиска нужной информации в тексте в целом.

### *Дифференциальный алгоритм*

Удобство использования данного алгоритма в том, что он позволяет заранее знать, какую информацию прежде всего стоит искать в каждом смысловом отрезке текста. С его помощью можно разбивать каждый самостоятельный фрагмент текста (смысловый абзац) на отдельные логические элементы.

Ниже приведен графический вид дифференциального алгоритма чтения (рис. 2.2).

*Рис. 2.2. Дифференциальный алгоритм*



Ключевые слова несут основную смысловую нагрузку. Они обозначают признак предмета, состояние или действие. К ключевым словам не относятся предлоги, союзы, междометия. Очень редко выступают в этой роли и местоимения, которые лишь замещают уже употребляемое ранее в тексте предметное (ключевое) слово. Очень часто смысловой абзац текста в целом является вспомогательным и вообще не содержит ключевых слов.

Смысловые ряды — пары слов, они состоят из комбинаций ключевых слов и некоторых определяющих и дополняющих их вспомогательных слов, которые помогают в сжатом виде понять истинное содержание абзаца.

При чтении любого текста сознание соединяет ключевые слова в лаконичные, свернутые выражения смысловых рядов, несущие основной замысел автора. Текст как бы сжимается, мысленно конспектируется.

Однако это только промежуточный этап. Заключительный, третий блок алгоритма — выявление доминанты — включает в себя формулировку и освоение читателем того, что хотел сказать автор в конкретном отрывке.

### 2.3. Артикуляция

Чтение, по сути, включает в себя два одновременных процесса — приема и выдачи речи, т.е. человек, читая, воспринимает письменную речь и затем перерабатывает ее. По окончании чтения читатель формирует свое представление о книге, делает свои выводы, выдает результат обработки текста, в которой участвуют речевые процессы.

От степени их организации зависит скорость чтения и его эффективность.

Возможны три основных способа чтения:

- 1) артикуляция, или проговаривание вслух (или почти вслух) того, что читаешь. Скорость такого чтения невелика;
- 2) чтение про себя, при котором речевой процесс проявлен в форме внутренней речи, т. е. без открытой артикуляции. Текст при этом усваивается более эффективно;
- 3) тоже молча, чтение про себя, но в условиях максимального сжатия внутренней речи, при котором она проявлена в виде коротких залпов ключевых слов и смысловых рядов, адекватно отражающих смысл текста. Это наиболее совершенный способ чтения.

Итак, артикуляция замедляет процесс чтения и от нее необходимо избавиться.

Наиболее эффективный метод сокращения артикуляции — метод центральных речевых помех, или метод ритмического постукивания. Суть его в следующем. Читая «про себя», следует выстукивать кистью руки специальный ритм, не соответствующий обычной ритмике русской речи. Он включает в себя двухтактное постукивание с четырьмя ударными элементами в первом такте и двумя во втором и со значительным усилением удара на первом элементе каждого такта. Постоянно слышимый стук становится помехой для любой артикуляции — и внешней, и внутренней. Помеха возникает от того, что слова в русском языке, составляющие речевой поток, обладают разноместным ударением. Главное в освоении метода — правильно разучить и выстукивать ритм.

#### 2.4. Масштабность поля зрения и поля восприятия

На продуктивность чтения существенно влияет поле зрения и поле восприятия читаемой информации. Для качественного чтения необходимо иметь хорошо развитое периферическое зрение. Что означает этот термин? При движении взгляда по строкам текста наибольшая острота зрения и полнота восприятия возникают только в центральной зоне сетчатки глаза, зоне ясного видения. Все, что лежит за пределами этой зоны, на периферии, видится как бы в тумане. Поле восприятия — часть поля зрения.

**Поле восприятия — объем информации, который мы успеваем осмыслить за одну остановку, фиксацию взгляда.** Читатели, не владеющие навыками рационального чтения, за каждую фиксацию схватывают по одному слову из текста. В редких случаях — по два слова, если слова оказываются простыми и короткими.

Читатели, владеющие навыками рационального чтения, за каждую фиксацию усваивают по три — восемь слов. При этом каждый зафиксированный взгляд задерживается на словах примерно одно и то же время (из расчета несколько слов за одну секунду) независимо от того, сколько и какие слова усваиваются за каждую фиксацию.

Масштабы поля восприятия сказываются и на качестве усвоения текстов. Если взгляд во время чтения фиксируется на каждом слове, то смысл предложения складывается из понимания отдельных слов и их взаимосвязи. Если же взгляд при каждой фиксации на тексте будет выхватывать словосочетания (в результате расширения поля восприятия), то читатель, избавившись от необходимости работы с большим числом мелких операций, будет углубленно осмысливать крупные блоки и лучше поймет и запомнит текст.

### 2.5. Развитость внимания

Роль внимания при чтении очень велика. По образному выражению известного педагога К.Д. Ушинского, «внимание есть именно та дверь, через которую проходит все, что только входит в душу человека из внешнего мира». С помощью внимания другие психические процессы становятся полноценными. Где нет внимания, там нет и сознательного отношения человека к тому, что он делает.

Внимание бывает трех видов: произвольное, непроизвольное и послепроизвольное.

Непроизвольное внимание характеризуется тем, что направленное и сосредоточенность психической деятельности носят непроизвольный характер, т.е. не ставится цель быть внимательным. Непроизвольное внимание возникает само собой. Например, читая занимательную книгу, мы, сами того не замечая, словно растворяемся в тексте, с интересом и нетерпением перелистываем страницу за страницей.

Произвольное внимание мотивировано и направляется на объект под влиянием принятых решений и поставленных целей. Оно результат нашего намерения, целевого усилия воли. Произвольное внимание качественно отличается от непроизвольного тем, что не мешает ему, однако, быть тесно связанным с нашими чувствами, интересами и прежним опытом. Но если интересы при непроизвольном внимании являются интуитивно-непосредственными, то при произвольном они носят в основном характер опосредованный. Это интерес цели, интерес следующего затем результата деятельности. Сама деятельность может не занимать нас, но так как ее выполнение необходимо для решения поставленной задачи, она зачастую становится и увлекательной.

Послепроизвольное внимание также носит целенаправленный характер, но не требует для реализации постоянных волевых усилий. Например, иногда при чтении с трудом удается удержать внимание на содержании: оно трудно, скучно и даже не особенно для нас важно. Но вот в какой-то момент, незаметно для себя, мы перестаем делать над собой усилие, читаем без напряжения и предмет чтения увлекает нас. Внимание из произвольного стало послепроизвольным.

Процесс чтения сопровождается постоянными колебаниями внимания, которые в значительной степени и определяют темп и качество чтения. При чтении текста непроизвольное внимание зависит главным образом от автора, его мастерства, а произвольное — от самого читателя. Внимание предопределяет психологическую активность читателя — его настроенность и готовность. Вместе с этим оно сильно влияет и на понимание текста, точность и глубину усвоения содержания. При чтении очень важно не только направлять внимание, но и поддерживать его длительное время. Продуктивность внимания определяется общим состоянием человека, его эмоциональной настроенностью: если он утомлен или чем-то расстроен, ему трудно добиться хорошей концентрации внимания. Поэтому рекомендуется читать на свежую голову и под хорошее настроение, а если это невозможно, то предварительно немного отдохнув. Наконец, внимание зависит и от содержания читаемой книги, статьи, учебного текста. Если они непонятны читателю, внимание падает.

При чтении важно уметь произвольно управлять вниманием с помощью специальных приемов и волевых усилий, поскольку оно является своего рода катализатор процесса чтения. Эффективность чтения во многом зависит от того, насколько читающий человек способен управлять своим вниманием. Оно определяет темп чтения: как очень высокий, так и замедленный темп чтения утомляет, способствует снижению внимания. Чтение в условиях непроизвольного внимания наиболее эффективно.

Таким образом, чтение по-своему сложный и в то же время увлекательный и полезный процесс. Это целое искусство, которому нужно учиться. Для лучшего усвоения информации необходимо избавляться от выработанных привычек традиционного чтения: не использовать регрессии, всегда организовывать процесс чтения и выбирать определенную стратегию для разных видов текстов, отказаться от артикуляции, расширять свое поле зрения, а также научиться, забыв обо всем, сосредотачивать внимание на объекте чтения. Умение владеть навыками эффективного чтения крайне важно в жизни, особенно в деловом общении. Ведь говоря, мы строим фразы на основе тех конструкций, которые запомнили из книг, употребляем ту лексику,

которая встречалась в текстах, т.е. чтение книг существенно красит нашу речь, развивает ее, делает более грамотной и звучной. В деловых переговорах всегда очень важно хорошо разбираться в предмете разговора, для этого нужно читать много информации. Умение читать позволяет с большей скоростью перерабатывать необходимую литературу и затрачивать на это меньше времени.

## 2.5. Телефонное общение

В нашем современном мире информационных технологий очень важную роль играют телефонные коммуникации. Практически у каждого человека есть дома телефон, но не каждый умеет грамотно по нему общаться. От того, как хорошо человек умеет вести телефонные переговоры, будет зависеть исход всего разговора. Многие хорошие специалисты совершенно теряются при общении по телефону, а ведь совсем не сложно научиться это профессионально делать. Сейчас переговоры по телефону — это в основном телемаркетинг, т.е. продажи какого-либо товара или услуги по телефону.

Что нужно сказать про телемаркетинг. Во-первых, значимость телемаркетинга на сегодняшний день велика и впоследствии будет только возрастать, потому что чем дальше, тем меньше люди готовы выделять времени для очного общения, чтобы куда-то приехать или кого-то принять. Поэтому все больше переговоров в бизнесе ведется либо через Интернет, либо по телефону. Компании, которые не смогут к этому серьезно отнестись, будут проигрывать. Общение по телефону экономит время сотрудников, а порой бывает эффективнее личных встреч.

Плюсы телефонных коммуникаций:

- общение идет не визуально, значит, не видно отрицательных эмоций, которые могут напрячь, остановить или сбить человека, ведущего переговоры. Также его отрицательные эмоции собеседник тоже не увидит. Это полезно тем, что дает хоть какую-то разрядку обоим сторонам в напряженном разговоре;
- сложные тексты и фразы можно подготовить себе заранее и читать, т.е. подготовка хороших специалистов «высокого уровня» гораздо проще, потому что состоит в том, чтобы придумать хорошие тексты, легкие для чтения. Но умение читать, будто этот текст не написан на бумаге, дано не всем, но и этому можно научиться;
- можно легко прервать разговор. Это, конечно, неправильно и ни в коем случае нельзя бросать трубку при общении, но осознание того, что человек на том конце провода ничего не может сделать (накричать, выгнать), прибавляет уверенности в разговоре.

Минусы такого вида переговоров можно вывести из плюсов. То, что не видно эмоций собеседника, может быть, и упростит общение, но в некоторых случаях может и помешать. При личной встрече мы видим его реакцию, значит, можем изменить тактику своего поведения, поняв, например, что ему просто-напросто скучно слушать то, о чем сейчас говорится, и легко сменить тему. В телефонном разговоре, нужно уметь понять эти эмоции, и знать, как правильно на них реагировать. Второй минус в том, что, если давать своим сотрудникам для телефонных переговоров печатный материал, они могут настолько к нему привыкнуть, что при очном общении будут теряться и постоянно заглядывать в текст.

### **Телефонный имидж**

Умение эффективно общаться по телефону — уникальное искусство, овладение которым значительно повышает шансы на успех. Научиться профессиональному и эффективному общению по телефону способен каждый. Для этого требуется лишь немного практики. Особое внимание нужно уделить:

- умению слушать;
- профессиональному общению;
- приемам, помогающим справляться со сложными ситуациями и общаться с трудными людьми;
- контролю телефонных переговоров.

#### *Как произвести хорошее впечатление*

Хотя большинство людей не любит это признавать, но они быстро составляют мнение о людях. Сказанное относится и к телефонным разговорам. Продавцы, менеджеры по работе с клиентами и телефонные операторы в первую очередь определяют лицо компании. Поэтому они должны особенно заботиться о производимом впечатлении. Каждый человек производит положительное или отрицательное впечатление на людей, с которыми ежедневно говорит по телефону. Во многих случаях это впечатление влияет на мнение звонящего о компании в целом. Каждый день совершается более 500 миллионов звонков. Каждый звонок — это шанс улучшить дела.

Произвести благоприятное впечатление на телефонного собеседника легко удастся, когда человек в хорошем настроении, трудится с энтузиазмом или слышит по телефону близкий, дружелюбный голос. Ключевым является умение постоянно создавать положительное впечатление о себе, следовательно, и о своей компании. Это требует выработки определенных привычек, которые не должны зависеть от настроения. Так, необходимо:



1. *Чувствовать себя будто на сцене.* Актерам приходится играть независимо от того, хороший у них выдался день или плохой. Разумеется, иной раз спектакль удался блестяще, иной раз хуже, но даже наименее удачные постановки должны оставить публику удовлетворенной. Это относится и к телефонным разговорам. Все личные переживания должны уйти на задний план и не должны влиять на профессиональную манеру поведения, если каждый свой телефонный разговор рассматривать как актерскую игру. Какой бы ни была работа, нужно знать, какую роль играть: секретарь в приемной или представитель фирмы, менеджер по работе с клиентами или консультант, менеджер по связям с общественностью и т.д. Надо приучиться входить в эту роль автоматически, независимо от своих личных переживаний.
2. *Быть последовательным.* Последовательность имеет решающее значение при создании и поддержании хорошего впечатления о себе. Производится ли отбор по телефону или переадресовка звонков другим сотрудникам фирмы, нужно стараться, чтобы приветствие и дальнейшие вопросы были строго последовательны.
3. *Использовать ролевые модели.* Если работа человека предполагает постоянные телефонные разговоры или же он просто желает улучшить свой телефонный имидж, ему необходимо найти ролевую модель. Это может быть коллега или другой телефонный собеседник, очень хорошо владеющий навыками общения. Внимательно слушая, вникая во все аспекты его умения вести разговор, изучите его стиль и различные приемы, их можно постараться применить, где это возможно, в своей работе.
4. *Отвечать по телефону быстро.* Брать трубку нужно не позже чем после 3–4 сигналов. Быстрота ответа уже действует на собеседника, убеждая его в эффективности вашего бизнеса.
5. *Минимизировать время ожидания.* Для любого, кто звонит по телефону, один из самых неприятных моментов — долгое ожидание. Если вы не можете найти человека, которого просят к телефону, или этот человек на другой линии, экономьте звонящему каждую минуту и узнайте, намерен ли он подождать еще или хочет оставить сообщение.
6. *Дать собеседнику время на адаптацию.* Наши уши очень чувствительны к звуку, и в телефонном разговоре от 10 до 30 секунд уходит на то, чтобы адаптироваться к голосу собеседника.

Необходимо предоставить партнеру возможность приспособиться к своим голосовым данным прежде, чем приступать к приветствию. В начале разговора можно говорить «Доброе утро» или «Добрый день». Это даст собеседнику время приспособиться к голосу прежде, чем разговор пойдет дальше. Если собеседник не получил этого времени на адаптацию, он или она может не удержать информацию, которую сообщает дальше. Он или она может слышать ее, но не усвоить.

#### *Как улучшить свой телефонный стиль*

Если в разговоре используется ролевая модель, человек, ведущий переговоры (далее ведущий), должен обладать определенным телефонным «стилем», который помогает создавать ощущение комфорта у других. Если же этот стиль еще не определен, то ниже перечислены некоторые важные элементы, в которых необходимо практиковаться.

1. *Ведение разговора в форме диалога.* Диалоговая манера разговора повышает способность как слушать, так и убеждать собеседника по телефону. Крайне важно, чтобы голос ведущего был приятным и энергичным и мог внушить каждому собеседнику, что он или она — единственный центр его внимания. Даже если человек разговаривает с многими людьми за день, доверительный и заботливый тон его голоса существенно влияет на отношение другой стороны к нему и его организации. Слушая собеседника, нужно улавливать оттенки его голоса. Многим людям неудобно отвечать «нет» на вопрос: «Сейчас подходящее время для разговора?» Поэтому они вынужденно продолжают беседу. Необходимо внимательно слушать, как собеседник отвечает. Он расслаблен? Охотно ли участвует в разговоре? Кажется ли рассеянным? Нетерпеливым? Начиная разговор, надо позаботиться об альтернативе. Вместо того чтобы задать вопрос, предполагающий лишь ответы «да» и «нет», можно предоставить человеку выбор, например: «Этоудобноедля вас время, или, может быть, мне перезвонить в три часа дня?» Не следует спрашивать: «Перезвонить ли мне попозже?» Нужно называть время точно. Если он или она просят перезвонить в другое время, следует быть пунктуальным.

2. *Контроль над своим голосом.* Тон голоса — это верный показатель настроения. Нередко другие лучше понимают наше настроение, чем мы сами, поскольку слышат наш голос иначе, чем мы. Важно сосредоточиться на высоте звука. В нормальном разговоре мы используем лишь немногие «ноты» своего речевого диапазона. Если использовать широкий диапазон высот или интонаций, то речь кажется богаче и ярче. Это должно выходить само собой, в противном

случае будет казаться наигранным. Можно оценить тон своего голоса, записав его при рутинном телефонном разговоре.

Вот какую информацию для слушателя может нести тон голоса:

*Вялый:* скучает, лишен интереса к работе.

*Безразличный:* не заинтересован в собеседнике и в разговоре.

*Энергичный:* заинтересован в разговоре, любит работу, старается помочь собеседнику.

*Заботливый:* Заинтересован в собеседнике, озабочен тем, чтобы помочь.

*Холодный:* враждебен.

Самый надежный способ улучшить тон голоса — это улыбаться во время разговора. Собеседник не может это видеть, но может это услышать.

3. *Оценка свойств собственного голоса.* Также как и тон голоса, его свойства участвуют в создании образа ведущего у собеседника. Необходимо подумать о том, как воспринимаются два разных голоса: один — полнозвучный, другой — пронзительный и гнусавый. Вероятно, лучшее впечатление производит первый вариант. Женщина с грудным голосом может некоторым понравиться, но в бизнесе многие не будут принимать ее всерьез. По-видимому, это не тот человек, которому клиент или заказчик доверит решение транспортных проблем, приведение в порядок документов или ведение переговоров об оптимальной цене. Как правило, мы не осознаем особенности своего голоса. Мы склонны приспособливать свой голос к различным ситуациям. В разговоре с друзьями или членами семьи наш голос становится более веселым и доверительным. Когда мы сердиты или серьезны, голос делается ниже и громче. Эти вариации являются нормой для каждого. Ключевой момент состоит в том, чтобы научиться правильно выбирать оттенки голоса в различных ситуациях. Например, веселый и легкомысленный голос неуместен в разговоре с заказчиком, позвонившим с жалобой. Здесь подходит уместно модулируемый профессиональный тон, выражающий озабоченность, уверенность в эффективности своих действий и желание как можно быстрее решить проблему.

#### *Как отвечать на звонки*

Умение дипломатично отвечать на звонки — быть может, самое важное условие любого бизнеса. Исследования показывают, что семь из десяти потенциальных клиентов решают не пользоваться услугами фирмы только потому, что на их первый звонок недостаточно быстро или не очень бодро ответили. Ниже представлены советы, как вести разговоры с клиентами, отсортировать звонки и как действовать с особенно требовательными клиентами.

Для клиента важно ощущение собственного участия и влияния: он не хочет, чтобы его только контролировали и подталкивали. Поэтому контроль над разговором предполагает не только использование определенных приемов, но и искусство делать это тонко и незаметно.

1. Как задавать вопросы.

Задавая вопросы, нужно решить следующие задачи:

- собрать информацию;
- сфокусировать разговор;
- добиться согласия, когда это необходимо;
- плавно завершить разговор.

Вопросы дают собеседнику почувствовать себя хозяином положения, поскольку ему как бы предоставляется время высказать мнение или сообщить какую-то информацию.

2. Предложить собеседнику выбор.

Предоставляя собеседнику несколько вариантов ответа, можно убить двух зайцев: получить возможность контролировать его ответы и дать ему возможность ощутить собственное участие в разговоре, свободу выбора.

3. Пояснить собеседнику, что собираетесь делать.

Если необходимо, чтобы собеседник подождал, обязательно нужно предупредить об этом и спросить согласия. Необходимо информирование клиентов.

Для повышения эффективности телефонных переговоров можно дать некоторые рекомендации:

1. *Дружелюбие.* Начиная разговор, необходимо всегда настраиваться дружелюбно, быть готовым помочь. Это нейтрализует многие негативные чувства собеседника, не давая им возможности проявиться и испортить ситуацию. Вдобавок он получает сигналы теплоты и участия.
2. *Называть собеседника по имени, если он представился.* Имя человека имеет магические свойства. Данный прием придает разговору более спокойный и конструктивный характер.
3. *Готовность помочь.* Давать клиенту информацию — это далеко не все. Надо, чтобы клиент почувствовал, что ему хотят помочь. Это всегда производит очень приятное первое впечатление.
4. *Нельзя перебивать собеседника.*
5. *Следует выражаться ясно.* Необходимо следить за речью, чтобы собеседник все правильно понимал. Это огромный минус, когда решение проблемы затягивается из-за плохих навыков общения. Соответственно нужно развивать навыки устной речи.

6. *Нужно давать точную и полную информацию.* Стоит удостовериться, что сообщаемые сведения точны. Если же уверенности нет, лучше сказать об этом. Клиенту больше понравится, если фраза вроде: «Я не уверен(-а), но сейчас узнаю и вернусь через две минуты». Кроме того, стоит избегать слов «я думаю», «возможно» и «может быть». Это поколеблет доверие собеседника к ведущему разговор человеку.
7. *Вешать трубку нужно вежливо.* Этот момент — последний по порядку, но отнюдь не по важности. Как бы хорошо ни прошёл разговор, если последнее, что слышит клиент, — это грохот трубки, швыряемой на рычаг, значит, разговор закончился на негативной ноте. Не стоит разрушать этим все впечатление от разговора.

#### *Болтливый собеседник*

Каждый любит, когда его слушают. И поскольку в нашем светлом обществе хорошие слушатели — редкость, обычным явлением бывают собеседники, захватывающие телефон и время ведущего в монопольное пользование. Иногда помогает напряженный график работы, принося избавление от праздной болтовни; в другой раз приходится отбиваться в одиночку. Любой человек, который отнимает по телефону неоправданно много времени, становится «болтливым клиентом». Печально, но факт, что такие люди часто не понимают, что причиняют неудобство остальным. Беспорядочная болтовня становится для них укоренившейся привычкой. Главное — болтливый клиент не по своей воле. Чтобы эффективно справляться с такими людьми и сохранять контроль над телефонной линией, приходится применять различные стратегии.

1. *Вопросы.* Большинство болтливых клиентов не понимает, что они болтливы. Напротив, они кажутся себе предельно краткими и ясными. Поскольку эти люди не осознают, сколько времени и энергии они отнимают, ведущему приходится контролировать разговор, но таким образом, чтобы показать, что ему интересны собеседник и обсуждаемая тема. Это даже помогает закончить разговор тогда, когда вы сочтете нужным.
2. *Направление разговора.* Вступая в разговор с клиентом, который относится к разряду болтливых и не умеет придерживаться темы, крайне важно с самого начала задать разговору направление. Это дает четкий план беседы и отправную точку, если придется возвращать разговор в нужное русло.
3. *Схема ПРЗ (пересказ, реакция, завершение).* Пересказ. Когда клиент начинает в который раз говорить одно и то же, можно тактично перебить его, попробовать пересказать наиболее

важные положения из того, что сообщил клиент. При этом клиент убеждается, что его действительно слушали.

**Реакция.** После того как сообщение собеседника было резюмировано, нужно дать ему шанс отреагировать на все сказанное.

**Завершение.** Как только становится понятно, что клиент удовлетворен тем, как его поняли, надо завершить разговор. В конце обязательно перечислить действия, одобренные клиентом; затем закончить разговор.

### *Сердитый собеседник*

Перенос агрессии — нередкое явление при телефонных разговорах, надо научиться эффективно нейтрализовать гнев клиента. Первый и самый трудный шаг — это не перенять враждебность собеседника. Всегда непросто удержаться от защитной реакции на негативное отношение. Вот некоторые приемы, помогающие сохранить контроль.

1. *Необходимо дать собеседнику излить гнев.* Самый легкий способ развезть гнев собеседника — это дать ему или ей «выпустить пар». Не стоит при этом перебивать его. Нужно дать высказаться и облегчить душу. Нельзя забывать, что для конфликта требуется участие обеих сторон. Если хоть раз ответить собеседнику в таком же тоне, то может начаться дискуссия. Следует подождать и выслушать.

2. *Профессиональные ответы.* Главное — воспринимать чужое раздражение не с индивидуальной, а с профессиональной точки зрения. Следует понимать, что у клиентов свои заботы и огорчения. Они могут неадекватно резко реагировать на проблему, но это не должно лишать ведущего разговор человека объективного взгляда на проблему и ее решение.

3. *Сглаз долой, из сердца вон.* Для профессионала телефонных разговоров в высшей степени непростительно допустить, чтобы из-за одного сердитого клиента настроение было испорчено на весь день. Это имеет множество негативных последствий:

- труднее разговаривать воодушевленным тоном со следующими клиентами;
- меняется отношение к работе, к боссу, к фирме и сотрудникам;
- снижается ваша эффективность, поскольку вы сосредотачиваетесь на личных переживаниях, а не на работе.

Телефон обладает магическими свойствами. Вешая трубку, человек избавляется от сердитого клиента. (Но упаси бог вешать трубку раньше времени!) Чьи-то гнев и враждебность становятся прошлым и уходят из вашей жизни. Когда телефонные собеседники говорят

«до свидания», они исчезают. Можно перейти к следующему собеседнику в надежде на более приятный разговор.

*Как эффективно слушать*

Умение слушать большинство людей считают чем-то самим собой разумеющимся. Большинство из нас неверно полагает, что слышать кого-то — это и значит слушать. Обычно человек слушает, задействовав лишь 25% внимания, а то и меньше. Хорошие навыки выслушивания имеют решающее значение в умении ведения телефонных переговоров. Не видя собеседника, мы не имеем каналов невербального общения, таких как язык жестов или взглядов, которые помогают сосредотачивать внимание и слушать эффективно. Только на уши остается надеяться при сборе информации.

Искусство телефонных разговоров начинается с выслушивания, но слушать — это гораздо больше, чем просто слышать. Для этого необходимо:

- испытывать симпатию;
- оценивать;
- понимать;
- усваивать;
- реагировать.

Старая поговорка гласит: «Одни слушают, другие ждут, чтобы сказать». Те, кто слушает, усваивают и осмысливают сказанное. Те, кто ждет, чтобы сказать, слишком заняты обдумыванием того, что собираются сказать, чтобы внимательно слушать собеседника.

Умение выслушивать особенно важно для тех, чьим средством общения служит телефон и кто лишен визуальных сигналов, позволяющих подтвердить или опровергнуть информацию. Опытный менеджер знает, что преуспеть в торговле без умения слушать и не имея навыков общения невозможно. Поскольку телефон устраняет важнейший канал общения (глаза), следует находить замену в вербальных средствах. При общении нельзя упускайте из виду следующие важные обстоятельства:

- большинство решений принимается больше под влиянием эмоций, чем логики;
- то, что людям кажется, является для них реальностью;
- чем больше собеседник говорит при беседе по телефону, тем находчивее и проворнее ему кажется ведущий переговоров;
- навыки выслушивания и общения нуждаются в постоянной практике.

Посмотрим, какие наиболее распространенные ошибки мешают людям быть хорошими слушателями. Такие люди обычно:

- бывают нетерпеливыми;

- мысленно отвлекаются;
- занимаются двумя делами сразу;
- делают допущения о том, что собеседник говорит или собирается сказать.

Важнейшие элементы хорошего выслушивания приведены ниже:

1. *Терпение.* Люди, которые не слушают, а ждут возможности высказаться, нетерпеливы. В разговоре их волнует в основном своя собственная роль. Развитие способности терпеливо слушать — это ценное качество.
2. *Сосредоточение на предмете.* Рассеянность мыслей — весьма распространенное препятствие к тому, чтобы быть эффективным слушателем. У людей, позволяющих себе отвлекаться во время разговора, слишком много всего сразу в голове. Важно то, что практически невозможно скрыть рассеянность от человека, который требует вашего внимания.
3. *Концентрация на разговоре.* Заманчиво во время разговора по телефону делать два дела сразу. Некоторые пытаются слушать и одновременно платить по счетам, просматривать почту или, еще хуже, слушать кого-нибудь в офисе. Внешние отвлекающие факторы, как и рассеянность мыслей, почти исключают возможность воспринимать намеки или адекватно реагировать. Разговор получится более коротким и продуктивным, если сосредоточиться только на выслушивании собеседника.
4. *Непредвзятость.* Другая опасность — это допущения о том, что собирается сказать собеседник. Сделав такое допущение, ведущий как бы вступает в мысленный диалог с воображаемым собеседником. Это отнимает значительную часть его внимания и энергии, которые должны были быть направлены на выслушивание. Не стоит делать допущений. Надо начинать разговор непредвзято и предоставить собеседнику самому сказать, что он или она думает.
5. *Скорость слушания.* Многие люди отдают себе отчет, насколько быстро или медленно говорят, но мало кто задумывается, с какой скоростью слушает. Одна из причин, почему наши мысли в разговоре начинают блуждать, — это то, что мы слушаем гораздо быстрее, чем говорит средний человек. Например, большинство американцев говорит со скоростью 180 слов в минуту. Однако мозг работает быстрее, и мы можем слушать со скоростью 600 слов в минуту! Поэтому не удивительно, что наш мозг начинает скучать в ожидании, когда собеседник наконец докажет очередное положение.



Для повышения эффективности делового разговора надо научиться удерживать свое внимание на собеседнике несколькими способами. Например:

1. *Письменные пометки.* Когда человек говорит, можно делать пометки. В телефонном разговоре это легко, поскольку не обязателен зрительный контакт с собеседником. Письменные пометки замедляют темп выслушивания, что помогает сконцентрироваться на речи собеседника.
2. *Вопросы.* Вопросы — это эффективное средство, чтобы замедлить скорость прослушивания. В сочетании с письменными пометками это позволяет формулировать вопросы по существу дела и эффективно общаться.
3. *Обратная связь.* Обратная связь включает в себя не только реакции наподобие «Я понимаю», «Интересно», «О!» или разного рода одобрительные восклицания. Это еще и резюме или парафраза ключевых моментов рассказа собеседника, например: «Если я понял вас правильно, это сообщение имеет следующий подтекст...» Пометки по ходу разговора облегчают обратную связь.

Замедляя скорость прослушивания и применяя намеченные выше методики, можно создать устойчивый образ себя как интересного, внимательного, умного слушателя.

#### *Техника завершения разговора*

Когда мы разговариваем с человеком лицом к лицу, разговор рано или поздно естественным образом подходит к логическому концу. При телефонном же разговоре мы лишены визуальных сигналов, играющих ключевую роль при взаимодействии с другим человеком. Вот почему иногда так трудно бывает закончить телефонный разговор; мы не знаем, как его завершить, чтобы собеседник не испытал дискомфорта.

Здесь важно помнить две вещи:

1. В наших силах сохранять контроль над разговором независимо от того, кто его начал.
2. Надо избегать неуклюжего завершения разговора. Можно проявить целеустремленность, но при этом не задеть чувств собеседника.

Советы по завершению телефонных разговоров.

1. *Нужно стараться сделать плавный переход.* Резко обрывать разговор так же недопустимо, как и мешкать с его завершением. Когда разговор заканчивается резко, собеседник задумывается, что же в его словах вызвало внезапную перемену поведении партнера. Он неизбежно приходит к выводу, что сказал нечто, вызвавшее у не-

го негативную реакцию. Можно заранее составить план, в котором будет выделено время на постепенное завершение разговора. Нежелательно дотягивать до того момента, когда придется извещать собеседника, что вы вынуждены прекратить разговор.

2. *Не следует колебаться.* Давно известно: колебание порождает неловкость и дискомфорт при телефонном разговоре. Чувствуя нерешительность, собеседник, независимо от доводов к завершению разговора, начинает думать, что осталась какая-то проблема. Чтобы завершить разговор, нужно предпринять следующие шаги в твердой, профессиональной манере.

- резюмировать разговор, чтобы показать собеседнику, что пора заканчивать;
- пересказать разговор, чтобы убедить собеседника, что все сказанное им было услышано;
- спросите мнение собеседника о разговоре;
- завершить разговор. Пусть собеседник положит трубку первым. Это может показаться мелочью, но когда собеседник кладет трубку первым, у него появляется ощущение контроля над разговором. Кроме того, это предотвращает ситуацию, когда ведущий кладет трубку, не подозревая, что собеседник хочет добавить что-то еще. Наконец, дав партнеру возможность положить трубку первым, ведущий избавляет его от звука, свидетельствующего о прекращении связи.

Люди, общающиеся по телефону, находятся на передовой линии современного бизнеса. Они приветствуют клиентов, продают продукцию, проводят встречи, совещаются с клиентами и выполняют огромное множество других жизненно важных для бизнеса функций.

Важнейшее значение телефонное общение играет в эффективной служебной деятельности менеджера.

Современную деловую жизнь невозможно представить без телефона, а жизнь менеджера тем более. Более того, многие из нас имеют не один телефон, а два (мобильный и домашний), что позволяет человеку решить больше проблем, дел, вопросов, независимо от того, где он находится. Благодаря телефону многократно повышается оперативность решения множества этих вопросов и проблем, отпадает необходимость посылать письма, телеграммы или совершать поездки в другое учреждение, город и даже страны для выяснения обстоятельств какого-либо дела.

По телефону, например, менеджер может сделать очень многое: провести переговоры, отдать распоряжения, изложить просьбу, решить проблему собеседника и многое другое.

Очень часто первым шагом на пути к заключению договора или сделке является телефонный звонок.

Разговор по телефону — это искусство, и не всякий обладает этим талантом. К сожалению, умение говорить по телефону не передается по наследству. Искусством общения при помощи этого аппарата овладевает не каждый менеджер или любой другой сотрудник, в обязанности которого входит отвечать на звонки.

Хорошо, если есть толковые наставники или удачные субъекты для подражания, у которых можно научиться правильному разговору по телефону. Но даже при хорошем наставнике это сделать проблематично, потому что существуют некие тонкости, которые нельзя уловить на слух сразу. Стремление повысить уровень квалификации сотрудников растет, поэтому соответствующие курсы, различные методические пособия по этой теме широко распространены в различных странах.

У телефонного разговора по сравнению с письмом есть два важных преимущества: он обеспечивает двухсторонний непрерывный обмен информацией независимо от расстояния и предотвращает недоразумения, которые могут возникнуть из-за того, что в письме нельзя передать интонацию, что зачастую меняет дело. Но к деловому телефонному звонку менеджеру надо тщательно подготовиться.

На самом деле, профессиональный разговор — это знание психологии человека. Ни один сотрудник не добьется положительного результата, если не будет владеть хотя бы маленькой долей знания психологии. Ведь именно это позволяет подобрать правильную интонацию, правильные слова, выражения для беседы с определенным человеком. Также самое примитивное знание психологии помогает вспомнить, что разговор между мужчиной и женщиной (даже деловой разговор) приобретает немалые интонационные оттенки, что позволяет, к примеру, женщине-заказчику добиться более хорошего и выгодного результата у мужчины-поставщика, нежели это был бы разговор между мужчиной и женщиной или женщиной и женщиной.

Плохая подготовка, неумение выделить в разговоре главное, лаконично, емко и грамотно излагать свои мысли приводят менеджера к значительным потерям рабочего времени (до 20—30%).

Психологи отмечают, что продолжительность телефонных разговоров зависит от их эмоциональной окраски. Излишняя эмоциональность менеджера создает предпосылки для речевой нечеткости, что увеличивает время телефонного разговора.

Нередко при телефонном разговоре наблюдается такое явление, как пресыщение общением. Оно может стать источником спора

между сторонами. Поэтому во время разговора менеджеру надо соблюдать меру. Иначе может потеряться смысл общения и возникнуть конфликт (хотя есть редкие исключения среди противоположной стороны, когда требуется более долгая беседа, в которой приходится уточнять все неоднократно).

Различают следующие признаки пресыщения общением у менеджера:

- возникновение и усиление беспричинного недовольства партнером;
- раздражительность;
- обидчивость.

Менеджеру следует вовремя выйти из контакта с партнером, чтобы сохранить деловые отношения. Кроме того, ведя длительные телефонные разговоры, менеджер может получить репутацию зануды и пустомели. Подобная репутация подорвет интерес и к самому менеджеру, и к его деловым предложениям.

Чтобы восстановить доброе имя фирмы и свое реноме, менеджеру придется затратить значительно больше усилий, чем при установлении первого делового контакта.

Искусство ведения менеджером телефонных переговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что следует, и получить ответ. В японской фирме, например, не будут долго держать менеджера, который не решит деловой вопрос по телефону за три минуты. Основа успешного проведения менеджером телефонного разговора — компетентность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении.

Важно, чтобы служебный, деловой телефонный разговор менеджера велся в спокойном вежливом тоне и вызывал положительные эмоции. Во время телефонного разговора менеджеру необходимо создать атмосферу взаимного доверия.

Эффективность делового телефонного общения менеджера зависит от его эмоционального состояния, от его настроения. По мнению психологов, положительные эмоции тонизируют деятельность головного мозга, способствуют четкому рациональному мышлению. Отрицательные эмоции приводят к нарушению логических связей в словах, создают условия для неверной оценки партнера, его предложений.

Существенное значение имеет также умелое проявление экспрессии. Она свидетельствует об убежденности менеджера в том, что он говорит, в его заинтересованности в решении рассматриваемых проблем. Во время разговора человеку надо уметь заинтересовать себе-

седника своим делом. Здесь ему поможет правильное использование методов внушения и убеждения.

Очень о многом партнеру (слушателю) говорят *голос, тон, тембр, интонация*. По данным психологов, тон, интонация могут нести до 40% информации. Менеджеру нужно только обращать внимание на подобные «мелочи» во время телефонного разговора.

Самому же надо стараться говорить ровно, сдерживать свои эмоции, не пытаться прервать речь собеседника.

Если собеседник менеджера проявляет склонность к спорам, высказывает в резкой форме несправедливые упреки, в его тоне звучит самомнение, то менеджеру стоит набраться терпения и не отвечать ему тем же. Если есть возможность, менеджеру следует перевести разговор на спокойный тон, частично признать правоту собеседника, постараться понять мотивы его поведения.

Нужно постараться кратко и ясно изложить свои аргументы.

Доводы менеджера должны быть правильными по существу и грамотно изложены по форме. В разговоре менеджеру нужно стараться не допускать выражений типа: «идет», «добро», «лады», «пока» и т. д. В телефонном разговоре ему 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. Менеджеру особенно нужно следить 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 менеджеру лучше произносить по слогам или даже передавать по буквам.

Этикет телефонного разговора менеджера имеет в своем запасе 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, менеджеру следует вспомнить, что длительное воздействие телефонных звонков отрицательно сказывается на нервной системе, 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 менеджера по домашнему телефону деловому партнеру, сослуживцу для служебного разговора может быть оправдан лишь

серьезной причиной, кому бы менеджер ни звонил — начальнику или подчиненному.

Квалифицированный менеджер не станет звонить после 22 часов, если для этого нет острой необходимости или не получено предварительное согласие на этот звонок.

В телефонном разговоре 30—40% занимают повторения слов, фраз, ненужные паузы и лишние слова. Следовательно, к телефонному разговору менеджеру 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 менеджер решил набрать номер, ему следует точно определить цель разговора и свою тактику его проведения; составить план беседы, записать вопросы, которые он хочет решить, или сведения, которые хочет получить, продумать порядок постановки вопросов. Их нужно четко сформулировать, чтобы собеседник менеджера не мог многозначно истолковать их. Первой же фразой постараться заинтересовать собеседника.

Менеджер должен держать в памяти даты и номера документов, официальных материалов, имеющих отношение к разговору, постараться спрогнозировать контраргументы собеседника и свои ответы ему. Если обговаривается несколько вопросов, то лучше последовательно заканчивать обсуждение одного вопроса и переходить к следующему. Стандартные фразы помогают менеджеру 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?

*Как подготовиться к телефонному разговору*

При подготовке к деловой беседе по телефону менеджеру необходимо постараться ответить себе на следующие вопросы:

- какую главную цель он ставит перед собой в предстоящем телефонном разговоре;
- может ли он вообще обойтись без этого разговора;
- готов ли к обсуждению предполагаемой темы собеседник;
- уверен ли он (менеджер) в благополучном исходе разговора;
- какие вопросы он должен задать;
- какие вопросы может ему задать собеседник;
- какой исход переговоров устроит (или не устроит) его и его собеседника;

- какие приемы воздействия на собеседника он может использовать во время разговора;
- как он будет себя вести, если его собеседник: решительно возразит, перейдет на повышенный тон, не отреагирует на его доводы, проявит недоверие к его словам и информации.

Для подготовки к деловому разговору по телефону, в особенности междугородному и международному, менеджеру лучше подготовить специальный бланк, в который будущий разговор записывается с учетом прогнозируемых ответов.

Когда звонят менеджеру, трубку звонящего телефона ему следует снимать после 1–2 гудков и лучше улыбнуться, тогда и голос у него зазвучит приветливо.

Сняв трубку, менеджеру необходимо назвать свою организацию, так как, услышав название фирмы, абонент убеждается, что он не ошибся номером. Если же произошла ошибка в наборе, недоразумение сразу же выяснится и не повлечет за собой потерю времени для обоих собеседников.

Очень часто на звонок менеджеру отвечает его секретарь, прежде чем соединить с ним. Если абонент не назвал себя, то будет уместна следующая фраза: «Представьтесь, пожалуйста». Если абонент все же этого не сделает, то секретарь может не соединить его с менеджером.

#### **Правила «хорошего тона» при разговоре по телефону**

Телефонный разговор — это диалог. К сожалению, не все менеджеры умеют быстро реагировать на вопросы и часто заполняют паузу словами-паразитами: «Ну вот...», «Это самое...», «Как бы...» и т.д., что производит неблагоприятное впечатление на их собеседников. В том случае, когда менеджер затрудняется мгновенно ответить на вопрос, он может использовать следующие фразы: «Я полагаю...», «Если я не ошибаюсь...», «Могу предположить...» и др.

Когда менеджеру звонит известный ему деловой партнер, следует назвать его по имени, прежде чем он представится: «Рад вас слышать, Владимир Сергеевич!»

Менеджеру следует сохранять самообладание и быть терпеливым, даже когда его не понимают или просто ошиблись номером. Не отвечать грубостью на грубость, не спешить положить трубку, если абонент не договорил.

Когда возникает необходимость найти справку для того, чтобы дать ответ абоненту, то менеджеру нужно предупредить о продолжительности времени поиска.

Менеджеру не рекомендуется также обречь того, кто позвонил, на долгое ожидание. Если быстро найти нужную информацию не-

возможно, менеджеру лучше назвать абоненту точное время, когда он может перезвонить, или попросить телефон у него и позвонить самому.

По окончании делового телефонного разговора менеджеру необходимо потратить 3–5 минут на анализ содержания и стиля разговора, найти уязвимые места в разговоре, постараться понять причину своих ошибок.

Отдельно нужно помнить о «мелких» телефонных звонках. Их надо делать в то время, когда они не могут нарушить ход работы.

Для этого можно использовать «холостые» промежутки времени, паузы между делами и совещаниями. Нежелательно пользоваться телефоном в рабочие часы пик; наиболее благоприятное для звонков время — с 8.00 до 9.30, с 13.30 до 14.00, после 16.30.

Перед каждым звонком надо ответить себе на три вопроса:

- Имеется ли однозначная потребность говорить?
- Обязательно ли знать ответ партнера?
- А нельзя ли увидеть партнера (абонента) без звонка?

*Типичные ошибки при разговоре по телефону*

Необходимо предотвращать следующие ошибки при использовании телефона для переговоров (деловых и личных).

- Не стоит поднимать трубку сразу после первого звонка.
- Не кричи в трубку, думая, что собеседник плохо тебя слышит, порождая шум собственным же криком.
- Не говори традиционное «алло» — оно абсолютно никакой информации не содержит.
- Не груби, если абонент попал не по адресу.
- Не набирай номер, хотя звонили тебе и связь прервалась.
- Долго не молчи, так как создается впечатление, что вас развели.
- Не говори о вопросах, не подлежащих оглашению.
- Долго не занимай телефон — он нужен и другим.
- Не разговаривай так, что мешаешь окружающим.
- Не используй служебный телефон в рабочее время для частных разговоров.
- Получив на свой телефонный вызов ответ, не спрашивай «Кто у телефона?».
- Представься, прежде чем говорить имя человека, который тебе нужен.

Звонящий должен помнить, что он не единственный человек, на которого приходится тратить время, что может быть так, когда нужный человек не подойдет к телефону по причине занятости,



в конце концов, что ему не всегда смогут дать требуемую информацию, так как отвечающий не может быть готов к ответу всегда.

Один из менеджеров так говорил на этот счет: «Никто не рассчитывает на то, что врач или хирург прервет прием или операцию и подойдет к телефону. Никто не попросит к телефону адвоката во время служебного разбирательства или профессора во время лекции. Почему же можно ожидать от делового человека, что он «всегда готов», когда звонит телефон?»

## ГЛАВА 3. ОБЩЕНИЕ КАК КОММУНИКАЦИЯ

### 3.1. Основные элементы коммуникации

**Общение** — необходимое условие нормального развития человека как члена общества и как личности; сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

**Деловое общение** — это коммуникация, т.е. обмен информацией, значимой для участников общения. Коммуникация должна быть эффективной, способствовать достижению целей участников общения, что предполагает выяснение следующих вопросов: каковы средства коммуникации и как правильно ими пользоваться в процессе общения; как преодолеть коммуникативные барьеры непонимания и сделать коммуникацию успешной. Основные задачи коммуникации — достижение целей участников общения и преодоление коммуникативных барьеров, вызванных непониманием участниками общения друг друга по каким-либо причинам.

Основные составляющие делового общения:

- *коммуникативная сторона* общения (обмен информацией между людьми);
- *интерактивная сторона* (организация взаимодействия между индивидами);
- *перцептивная сторона* (процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление взаимопонимания).

Таким образом, можно говорить об общении как организации совместной деятельности и взаимоотношении включенных в нее людей.

Термин «**коммуникация**» появился в научной литературе в начале XX в. и имеет три значения:

- 1) средства связи любых объектов материального и духовного мира;
- 2) общение, передача информации от человека к человеку (межличностная коммуникация);
- 3) общение и обмен информацией в обществе (социальная коммуникация).

В любой процесс человеческой коммуникации входят три основных элемента:

- *люди*;
- *сообщения*;
- *средства передачи этих сообщений*.

Коммуникативные процессы существенно отличаются от информационного обмена информацией. Эта специфика проявляется:

- в характере процесса обратной связи;
- наличии коммуникативных барьеров;
- наличии феномена коммуникативного влияния;
- существовании различных уровней передачи информации.

С точки зрения эффективности управления, для руководителя очень важно понимание этих особенностей и их учет в повседневной деятельности.

Основные элементы коммуникации:

1. **Источник сообщения** (коммуникатор) — создатель сообщения, лицо генерирующее идею.
2. **Коды** — символы или знаки, переводящие сообщение на язык, понятный получателю. В качестве кодов используются вербальные и невербальные средства коммуникации.
3. **Сообщение** — информация или закодированная идея, т.е. то, что передает источник получателю.
4. **Канал** — средство, с помощью которого сообщение передается от коммуникатора коммуниканту.

Источник пытается установить «общение» со своим предполагаемым приемником. Найдя источник, можно перейти к процессу кодирования. Функция кодирования заключается в том, чтобы обеспечить форму, в которой идеи и цели могут быть выражены в виде блока информации, предназначенного для передачи. Важно уметь подать информацию получателю так, чтобы она стала максимально понятной для него. Передаваемый блок информации должен заинтересовать собеседника, а форма, которую принимает блок информации, в значительной степени зависит от используемого канала (средство передачи). В зависимости от того, между кем и как происходит общение, выбирается соответствующая стратегия поведения по определенному каналу.

*Источник сообщения*

В условиях организации источником сообщения обычно является член организации, располагающий идеями, информацией, намерениями и имеющий желание установить коммуникацию. Источником может быть организация, группа лиц или индивид. Не всегда источник сообщения и коммуникатор это одно и то же лицо.

*Код*

Наиболее важный фактор, нарушающий смысл коммуникации, — нарушение целостности передаваемой информации, неправильное кодирование и декодирование информации. При разнородности процессов кодирования и декодирования весь смысл передаваемого

блока информации может нарушиться; поскольку успехи общества, окружение, опыт, словарный запас языка, объем знаний, интересы, отношения, понятие о ценностях, личных качествах и цели каждого человека постоянно изменяются. При разговоре важно ориентироваться на собеседника, соотносить свой и его уровень общения. Особенно это важно в условиях делового общения; руководитель всегда должен уточнять, правильно ли был декодирован переданный им блок информации, правильно ли сообщение воспринято слушающим.

### *Сообщение*

Интерпретация информации зависит от представлений, социального класса, положения в обществе, наличия или отсутствия коммуникативных барьеров между источником информации и ее получателем. Чем тщательнее декодируется передаваемый блок информации, тем эффективнее коммуникация. Это определяет полную стоимость передаваемого блока информации до того, как будет принята (получена) приемником вся коммуникация. Оценки стоимости обычно дают возможность получающему сообщение человеку слышать только ту часть передаваемого блока информации, которую он желает слышать. Поэтому важно составить блок информации так, чтобы он полностью заинтересовал получателя. Так как точность (правильность) передаваемого блока информации редко бывает реальной, весьма желательно обеспечение обратной связи в коммуникационном процессе. Цепь обратной связи обеспечивает канал (передачу) для ответа (реакции) получающего, который дает возможность источнику, определить был ли получен передаваемый блок информации и вызвал ли он желаемую реакцию.

### *Каналы*

Это средство, с помощью которого сообщение передается от говорящего к слушающему человеку. В условиях организации они могут принять форму беседы наедине, письменного сообщения, телефонного разговора, устного сообщения, неофициальной коммуникации, общего собрания и многого другого.

Обычно каналы делятся на следующие виды:

- **технические** (СМИ: пресса, телевидение, радио, электронные средства);
- **межличностные** (непосредственный обмен информацией между источником и получателем).

Каналы коммуникации располагаются в следующей иерархии (по эффективности воздействия):

1. *Разговор «лицом к лицу».*
2. *Дискуссия в пределах небольшой группы лиц.*

3. *Выступления перед большой аудиторией.*
4. *Телефонный разговор.*
5. *Письмо, личное письменное сообщение.*
6. *Текст, напечатанный на машинке (компьютере).*
7. *Сообщение на большую аудиторию.*
8. *Материал (статья), отправленный прямой почтовой рассылкой.*
9. *Статья в виде информационного письма компании.*
10. *Новости в печатных СМИ.*
11. *Реклама в СМИ.*
12. *Наружная реклама. Щиты.*

Наиболее эффективный канал коммуникации — «общение один на один», т. е. «лицом к лицу».

Руководителю любой организации необходимо знать все элементы коммуникации, владеть одинаково хорошо как вербальными, так и невербальными средствами общения и уметь понимать коды, передаваемые собеседником в ходе делового общения, т.е. руководитель должен уметь правильно декодировать передаваемый блок информации. Это нужно для достижения взаимопонимания с подчиненными и для наиболее эффективной коммуникации. Однако, по мнению многих практиков и теоретиков, форма, которую принимает коммуникация, должна в основном зависеть от того, что известно о принимающем сообщении человеке. Руководитель в беседе с подчиненным должен ориентироваться не только на себя. Он должен мысленно представить себя на месте принимающего (подчиненного, коллеги), чтобы понять, каким образом будет принят его посылаемый блок информации. Таким образом, для достижения своих целей нужно ориентироваться на получателя, а не на себя. Как источник, руководитель должен не только «говорить одним языком» с получателем, но и убедиться, что он не будет противоречить его представлениям. Следовательно, начальник должен понимать, что, просто заставляя подчиненного исполнять приказы, при этом ничего не объясняя ему, он не достигнет и своих изначальных целей.

### **Модели коммуникации**

В 1984 г. Джеймс Грунинг (Университет Мэриленд) и Тодд Хант (Государственный университет Нью-Джерси) разработали и обосновали четыре модели коммуникации (классификация по обратной связи):

- *агентство по связям с прессой/паблисити;*
- *общественно значимая информация;*
- *двусторонняя асимметрия;*
- *двусторонняя симметрия.*

### **Агентство по связям с прессой / паблисити.**

Главная цель — пропаганда достижений фирмы однонаправленным потоком информации: коммуникатор (адресат) — коммуникант (адресат). В данной модели процесс коммуникации рассматривается как однонаправленный процесс, основная цель которого не слушание, а говорение. Главное — донести информацию до аудитории, а не обратная связь. Данная модель встречается в спорте, театре, при продвижении продукта на рынок. Недостатком является возможность искажения информации, полуправда и неправда.

### **Общественно значимая информация.**

Это также однонаправленный процесс, но здесь предполагается, что СМИ будут получать и распространять только правдивую информацию, что способствовало бы формированию положительного паблисити. Процесс передачи информации осуществляется не обязательно с целью убедить кого-то. Степень воздействия на аудиторию измеряется количеством вовлеченной в систему коммуникации аудитории. Данная модель широко используется в сфере бизнеса и правительственными некоммерческими организациями.

### **Двусторонняя асимметрия.**

В данном случае специалисты по связям с общественностью запрашивают информацию от целевых групп и применяют ее для формирования эффективной информационной стратегии. Модель сформировалась в середине XX в. и основывается на идее двустороннего коммуникационного процесса с использованием методов научного убеждения. Главная задача — обеспечение обратной связи. Усилия в основном направлены на планирование и выбор целевой аудитории. На практике осуществляется в сфере связей с общественностью и широко используется конкурирующими фирмами в борьбе за потребителя.

### **Двусторонняя симметрия.**

Наиболее популярная модель коммуникации конца XX в. Цель — достижение обоюдного взаимопонимания. Данная модель направлена на изучение восприятия аудиторией действий той или иной организации в целях определения степени воздействия и последствий коммуникационного акта. Исследование степени воздействия и уровня обратной связи с аудиторией позволяет определить, насколько эффективна деятельность специалистов в области связей с общественностью. По мнению авторов, данная модель наиболее эффективна.

### **Средства общения**

Деловое общение — это *коммуникация*, т.е. обмен информацией, значимой для участников общения.

**ПО**

Для достижения наиболее эффективной коммуникации необходимо выяснить следующие вопросы:

- каковы средства коммуникации и как правильно ими пользоваться в процессе общения;
- как преодолеть коммуникативные барьеры непонимания, сделать коммуникацию успешной.

Все средства общения делятся на две большие группы: вербальные (*словесные*) и невербальные. Между вербальными и невербальными средствами общения существует своеобразное разделение функций: по словесному каналу передается чистая информация, а по невербальному — отношение к партнеру по общению.

#### *Особенности вербальной коммуникации*

К вербальным средствам общения относят — письменную и устную речь, слушание и чтение. Устная и письменная речь участвуют в производстве текста (процесс передачи информации), а слушание и чтение — в восприятии текста, заложенной в нем информации.

Вербальный канал используется для передачи информации.

К основным функциям речи в процессе коммуникации относятся:

- коммуникативная (функция обмена информацией);
- конструктивная (формулирование мыслей);
- апеллятивная (воздействие на адресата);
- эмотивная (непосредственная эмоциональная реакция на ситуацию);
- фатическая (обмен ритуальными (этикетными) формулами);
- метаязыковая (функция толкования, которая используется при необходимости проверить, пользуются ли собеседники одним и тем же кодом).

Функцию, которую выполняет язык (речь) в процессе коммуникации, определяет вид высказывания и отбор слов. В зависимости от целей, которые преследуют участники коммуникации, выделяют следующие типы высказываний:

- |                          |               |
|--------------------------|---------------|
| • сообщение,             | • комплимент, |
| • мнение,                | • суждение,   |
| • рекомендация,          | • совет,      |
| • критическое замечание, | • ответ,      |
| • предложение,           | • вывод,      |
| • резюме,                | • вопрос.     |

Человек может вести диалог как с собеседником, так и с самим собой. Соответственно, происходит деление речи *навнешнюю* и *внутреннюю*. Внутренняя речь не является коммуникацией, так как при этом диалог не ведется.

Внешняя речь включает в себя диалог, монолог, устную и письменную речь. Диалог — вид речи, характеризующийся зависимостью от обстановки разговора, обусловленностью предыдущими высказываниями, он является самым важным процессом для изучения коммуникации. Диалог разделяют на *информативный* (процесс передачи информации) и *манипулятивный* (скрытое управление собеседником). Основная задача общения — передача правильной и точной информации в вербальной, т.е. словесной форме. При этом может произойти частичное искажение информации или ее потеря. Величина потерь определяется несовершенством речи, ограниченностью словарного запаса, доверием либо недоверием к собеседнику, личными целями и устремлениями, а также внешними факторами, которые могут негативно отразиться на точности информации.

В процессе коммуникации могут произойти аварии (поломки), взаимные или шумовые помехи. Шумовые помехи можно определить как факторы, снижающие качество передачи. В рамках организации это может произойти в результате влияния многочисленных факторов:

- шумовые помехи;
- неправильная интерпретация получающим и (или) посылающим сообщение человеком;
- различные значения, придаваемые одним и тем же словам различными людьми (семантические проблемы);
- влияние времени.

Различия в понимании у начальников и подчиненных своего должностного положения неминуемо усугубляют отсутствие (пробел) коммуникации между начальниками и подчиненными.

Исследователями разработана схема, которая отображает основные этапы передачи информации. За основу берется первоначальная мысль — 100% информации; при ее высказывании 20% информации теряется; слушающие получают только 70% из-за языкового барьера словарных запасов; при фильтрации воображением и частичной потери внимания понимается 60%; в памяти остается только 24% от изначальной информации.

В общении не просто передается информация, в нее вкладывается личностный смысл. В основе всего лежит само сообщение.

*Существодела* — это суть сообщения, его основная мысль.

Отношение передается невербальными средствами: мимикой, жестами, интонацией.

*Самораскрытие* — внутреннее отношение отправителя к сложившейся ситуации.



*Призыв или обращение*, т.е. то, чего хочет добиться отправитель своим сообщением.

Задача получателя информации правильно расшифровать их значение.

В процессе коммуникации могут возникнуть следующие коммуникативные барьеры:

- 1) **логический барьер** — возникает у партнеров с неодинаковым видом мышления. В зависимости оттого, какие виды и формы мышления преобладают в интеллекте каждого партнера, они общаются на уровне понимания или непонимания;
- 2) **стилистический барьер** — несоответствие формы представления информации ее содержанию. Возникает при неправильной организации сообщения. Сообщение должно быть построено: от внимания к интересу; от интереса к основным положениям; от основных положений к возражениям и вопросам, ответам, выводам, резюмированию;
- 3) **семантический (смысловой) барьер** — возникает при несоответствии лингвистического словаря со смысловой информацией, а также из-за различий в речевом поведении представителей разных культур;
- 4) **фонетический барьер** — препятствия, создаваемые особенностями речи говорящего (дикция, интонация, логические ударения и т.д.). Надо говорить четко, внятно, достаточно громко.

Две основные составляющие делового общения: умение говорить и умение слушать.

1. *Умение говорить*, или ораторское искусство, появилось еще в Античности, иначе это называется *риторика*. Чтобы вас поняли, мало иметь хорошую дикцию. Вы должны ясно осознавать, что собираетесь сказать и какие слова, чтобы ваша мысль была правильно понята. Если человеку предстоит выступить перед большой аудиторией, он формулирует для себя тезисы или как-то иначе готовится к докладу. Но в обыденной жизни устная коммуникация требует спонтанности, и это может вызвать у человека тревогу, неуверенность и даже страх. Работу над устной речью можно начать с расширения словарного запаса. Если вы ясно понимаете, что именно хотите сказать, и ваш словарный запас достаточно велик, то вы наверняка сумеете точно выразить свою мысль и предотвратите возможные недоразумения. И напротив, люди, у которых сумбур и в мыслях и в словах, постоянно рискуют попасть впросак. Зачастую люди стесняются пользоваться своим богатым словарным запасом, не желая щеголять образованностью, опасаясь показаться заносчивыми.

Культура речи определяется степенью владения языком и имеет несколько составляющих:

- литературный язык и литературные нормы;
- просторечье;
- профессиональная лексика;
- ненормативная лексика.

Типичные ошибки, связанные с ориентацией на себя, которые не позволяют донести мысль до собеседника.

- нечеткая организация мыслей и аргументов перед их высказыванием;
- небрежность, неуверенность выражаемой мысли и как следствие — двузначный смысл сказанного;
- запутанность, длительность высказывания, что приводит к потере смысла сказанного ранее;
- невнимательность к слушающему человеку.

Неориентация на собеседника, т.е. превращение речи в монолог приводит к значительной потере информации получателем. Поэтому считается, что общение наиболее эффективно в форме диалога. Здесь важно уметь задавать вопросы.

Вопросы можно разделить на два основных типа: закрытые и открытые.

*Открытые* (информационные) вопросы строятся таким образом, чтобы заинтересовать и сгруппировать вокруг себя различные мнения.

*Закрытые* вопросы подразумевают ответы «да» или «нет».

Существуют и *зеркальные* вопросы. Такой вопрос состоит в повторении части высказанного материала, но с вопросительной интонацией. Это дает возможность придать беседе новый смысл, не противореча собеседнику.

Еще один тип вопросов — *эстафетные* вопросы. Они динамизируют диалог, опережая высказывания говорящего, но не перебивая его, а, помогая ему точнее сформулировать дальнейшие мысли.

2. *Умение слушать*. Успешность общения зависит не только от умения говорить, но и от умения слушать. Слова «слушать» и «слышать» имеют разное значение. Умение слушать заключается в получении обратной связи.

*Обратная связь (эффект коммуникации)* — изменения в поведении коммуниканта, которые происходят в результате приема сообщения.

Источник надеется, что его передаваемый блок информации будет обладать высокой степенью «точности». Так как точность (правильность) передаваемого блока информации редко бывает реальной,

весьма желательно обеспечение обратной связи в коммуникационном процессе. Цепь обратной связи обеспечивает канал (передачу) для ответа (реакции) получающего, который дает возможность источнику определить, был ли получен передаваемый блок информации и вызвал ли он желаемую реакцию.

Выделяют два типа слушания собеседника:

1) *нерефлексивное слушание* — умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Такое слушание уместно, когда говорящий эмоционально возбужден, хочет высказать свою точку зрения, хочет обсудить наболевшие вопросы;

2) *рефлексивное слушание* — процесс расшифровки смысла сообщения. Выяснить реальное значение сказанного помогают рефлексивные ответы, подразделяющиеся на выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

*Выяснение* — обращение к говорящему человеку за уточнениями при помощи ключевых фраз типа: «Я не понял», «Что вы имеете в виду?» и др.

*Перефразирование* — собственная формулировка сообщения говорящего для проверки его точности при помощи фраз типа «Как я понял вас...», «Вы думаете, что...» и др.

*Отражение чувств* — отражение слушающим человеком эмоционального состояния говорящего при помощи фраз: «Вероятно, вы чувствуете...», «Вы несколько расстроены...» и др.

*Резюмирование* — подытоживание основных идей и чувств говорящего человека, используя следующие фразы: «Ваши основные идеями, как я понял, являются...», «Если теперь подытожить сказанное вами, то...».

#### **Типичные ошибки слушания**

*Перебивание собеседника во время его сообщения.* Обычно этот процесс происходит неосознанно. При перебивании нужно постараться восстановить ход мыслей собеседника.

*Поспешные выводы.* Заставляют собеседника занять оборонительную позицию, что сразу же возводит преграду для конструктивного общения.

*Поспешные возражения.* Возникают при несогласии с высказываниями говорящего и невнимательном слушании собеседника. Может привести впоследствии к тому, что возражающий человек пытался высказать то же самое, что и говорящий.

*Непрошенные советы.* Обычно дают люди, неспособные оказать реальную помощь. Нужно уметь точно устанавливать цели собеседника, что он хочет: совместно поразмышлять или получить конкретную помощь.

### Ассертивность

Ассертивностью называют способность человека отстаивать свои права. Имеется «тройственный принцип», который заключается в следующем: оказываясь в конфликтной ситуации, будьте тверды, честны и дружелюбны. Ваша твердость не позволит оппоненту манипулировать вами или запугивать вас. Ваша честность не позволит вам оказаться втянутым в аморальную ситуацию, даже если вас будут провоцировать на это. Ваше дружелюбие даст понять вашим оппонентам, что вы готовы к сотрудничеству.

Психологи советуют в конфликтных ситуациях поступать так, как подсказывают вам ваши чувства. Если вы чем-то расстроены, обижены, подавлены или считаете, что вас несправедливо отчитали, сразу же скажите об этом. Поверьте, гораздо лучше прямо заявить о своих чувствах, чем носить их в себе и выплескивать на кого попало. При этом совсем не обязательно стучать по столу кулаком или хватать обидчика за грудки, достаточно просто сказать: «Мне это не нравится», и это умерит ваш гнев.

В межличностной коммуникации происходит нечто большее, чем просто передача и восприятие слов. Даже точное значение слов возникает из единого комплекса речевых и невербальных средств, которые используются для усиления и подтверждения слов, и даже для насмешки над своими словами и придания им противоположного смысла. В то же время слова, взятые сами по себе, все же являются основным компонентом коммуникации.

Вербальное общение наиболее исследованная разновидность человеческой коммуникации. Кроме того, это наиболее универсальный способ передачи мысли. На вербальный человеческий язык можно «перевести» сообщение, созданное с помощью любой другой знаковой системы. Например, сигнал «красный свет» переводится как «проезд закрыт», «остановитесь»; поднятый вверх палец, прикрытый ладонью другой руки, как «прошу дополнительную минуту перерыва» в спортивных состязаниях и т.п.

То, как мы говорим, дает представление другому коммуниканту о том, кем мы являемся. Можно переформулировать известную поговорку: «Скажи мне, кто твой друг, и я скажу, кто ты». Это в особенности очевидно, когда коммуникант исполняет определенную социальную роль (капитан команды, руководитель предприятия, директор школы).

Выбор словесных средств, так же как и сопровождающих их невербальных, способствует формированию и пониманию определенных социальных ситуаций. Compliment женщине не всегда действительно говорит о том, что она хорошо выглядит. Этот «коммуникативный

ход», скорее, устанавливает различные социальные статусы коммуникантов. Разговоры в женской и мужской компании ведутся с разным набором допустимых лексических единиц; в смешанной компании не допускается употребление грубой или ругательной лексики, хотя последнее в наше время справедливо только для определенной возрастной и социокультурной группы.

Специалист, работающий в той или иной сфере общественной коммуникации, должен обладать определенными коммуникативными навыками:

- уметь эффективно формировать коммуникативную стратегию;
- уметь эффективно пользоваться разнообразными тактическими приемами коммуникации;
- уметь эффективно представлять себя (или свою компанию) как участника коммуникативного процесса.

Под эффективностью здесь подразумевается соотнесение вербальных и невербальных приемов с целями и задачами коммуникации, коммуникативной интенцией и перспективой, системная спаянность элементов коммуникативной стратегии, практическая целесообразность отдельных тактических ходов.

Еще одно средство вербального общения — письмо.

В большинстве случаев наилучшая форма коммуникации — это устная речь (предпочтительно в личной беседе), подкрепленная письменно. Письма и памятные записки, которым не предшествовала устная коммуникация — при встрече или по телефону, — требуют большего умения, поскольку им приходится выполнять всю важную работу коммуникации, а не часть ее, т.е. не нужно недооценивать искусство коммуникации в письменном виде или умение писать. Способность излагать свои мысли на бумаге дает два больших преимущества: письменная речь позволяет общаться на расстоянии — например, при помощи письма; письменные записки сохраняют знания. До этого единственный путь сохранения и передачи информации и идей заключался в их запоминании. Коммуникация посредством бумаги — это важная часть обязанностей любого руководителя или лидера. Дело в том, что составление эффективных писем — клиентам, местным властям, общественным организациям — часть эффективной жизни.

Письмо — это личное послание, написанное от руки, напечатанное на машинке или набранное на компьютере, адресованное человеку или организации и обычно посылаемое по почте или с курьером. Памятная записка — это заметки для памяти, запись событий или наблюдений за определенным объектом, особенно в целях даль-

нейшего осмысления или использования. Подобные информационные заметки в бизнесе или управлении обычно имеют вид документа под названием меморандум. Как правило, он не требует подписи, но часто инициируется отправителем. Умение писать включает в себя структуру и схему, содержание, стиль и тон. Несмотря на успехи техники и технологии печати и средств связи, составление эффективного письма или меморандума требует в первую очередь личных и профессиональных навыков как писателя.

### **Невербальные средства общения**

При помощи невербальных средств люди могут общаться, не произнося ни слова. К невербальным средствам общения относят мимику, жесты, интонацию, тембр голоса, походку, тактильное воздействие, т.е. показатели скрытых психологических характеристик личности. Понимание языка жестов заложено у человека на подсознательном уровне. Например, женщина может послать мужчине убийственный взгляд, и она совершенно четко передаст ему свое отношение, даже не раскрыв при этом рта. Человек может неосознанно дополнять свое сообщение.

Нельзя недооценивать роль невербального общения:

- около 70% информации человек воспринимает именно по зрительному (визуальному) каналу;
- невербальные сигналы позволяют понять истинные чувства и мысли собеседника;
- наше отношение к собеседнику нередко формируется под влиянием первого впечатления, а оно результат воздействия невербальных факторов — походки, выражения лица, взгляда, манеры держаться, стиля одежды и т.д.

*Невербальные средства общения подразделяют на следующие категории: кинесика, просодика и экстралингвистика, такесика, проксемика.*

Кинесика — это зрительно воспринимаемые движения другого человека (походка, мимика, жест, взгляд, поза). Мимика передает основную информацию о состоянии человека и его отношении к оппоненту.

Выделяют шесть основных эмоциональных состояний: гнев, радость, страх, страдание, удивление, отвращение. Люди, независимо от национальности и культуры, достаточно точно интерпретируют данные состояния. Исследования выявили: наиболее точную информацию о состоянии человека дают брови и область вокруг рта.

Еще одной важной характеристикой, дающей информацию об отношении участников общения друг к другу, является взгляд (визуальный контакт). Психологи советуют, для достижения успешной

коммуникации следует больше обращать внимание на говорящего, при этом взгляд должен быть доброжелательным.

Взгляд связан с процессом формирования высказывания. В процессе формирования мысли, а также если речь идет о сложной ситуации — взгляд направлен в сторону от собеседника. Но если взгляд можно сознательно контролировать, чтобы расположить собеседника к себе, то процесс сужения и расширения зрачков происходит бессознательно. Если освещение достаточно и постоянно, то по состоянию зрачков можно определить настроение человека. Расширенные зрачки свидетельствуют о заинтересованности, возбужденности, приподнятом состоянии. Сердитое, недовольное настроение заставляет зрачки сужаться.

Наиболее информативным является тело. Когда человек хочет что-то скрыть, его лицо становится малоинформативным и почти не выражает никаких эмоций. Главным источником информации становится тело. Основную смысловую нагрузку несут поза, жест, походка.

*Поза* — это положение человеческого тела, типичное для данной культуры, элементарная единица пространственного поведения человека.

Поза наглядно демонстрирует, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к собеседнику. Люди, занимающие более высокий статус, менее скованы в своих движениях.

Исследователи в этой области выделяют закрытые и открытые позы.

Закрытые позы характеризуется стремлением человека закрыть переднюю часть тела. Обычно это скрещенные руки, положенная нога на ногу и др. Это позы недоверия, несогласия, критики.

Характерные позы открытости: руки раскрыты ладонями вверх, расслабленное положение рук и ног. Так человек выражает свое согласие, доброжелательность.

Практически все люди могут подсознательно «читать» позы, так как сами нередко используют те или иные телодвижения, дабы показать свое отношение к собеседнику. Например, когда человек наклонен в сторону собеседника. Этим самым он хочет показать свое расположение. Прямая спина, развернутые плечи, упертые в бедра руки, свидетельствуют о решительности, желании заявить о себе.

Важное значение самовыражения несет жестикуляция. Чем более взволнован и возбужден человек, тем интенсивнее его жестикуляция.

Есть определенные группы жестов, которые независимо от культуры народности, имеют одинаковое значение:

- *коммуникативные* — жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запретов, утвердительные, вопросительные, отрицательные и др.;
- *модальные* — оценку и отношение (одобрение, недоверие и др.);
- *описательные* — несут смысловую нагрузку при речевом высказывании.

Важное значение имеет *конгруэнтность* — совпадение жестов и речевых высказываний. Когда человек лжет, его жесты не соответствуют тому, что он говорит. Походка также свидетельствует об эмоциональном состоянии. При гневной походке тяжелая, при радости — легкая, при страданиях — угнетенная, при гордости — широкая.

#### *Просодика и экстралингвистика*

Эти средства выражения связаны с голосом как характеристики, создающие образ человека. Просодика включает в себя такие понятия, как высота, громкость голосового тона, тембр голоса, сила удара. Экстралингвистика включает в себя паузы, психофизиологические проявления: плач, кашель, смех, вдох.

Просодические и экстралингвистические средства делают речь эмоциональной, яркой. В зависимости от тональности, громкости речи можно определить состояние человека. Например, радость передается высоким голосом; гнев, страх так же высоким голосом, но в более широком диапазоне тональности; усталость, печаль передается приглушенным голосом с постепенным понижением интонации. Каждому эмоциональному состоянию соответствует своя скорость речи.

Чтобы общение было наиболее продуктивно, нужно не только уметь слушать собеседника, но и слышать. Так же важно помнить, что иногда движения могут противоречить тому, что сообщает голос.

#### *Такесика*

Такесика характеризуется динамикой — это рукопожатия, похлопывания, поцелуи, т.е. различные тактильные прикосновения. Использование динамических средств определяется статусом, возрастом, степенью знакомства участников общения.

Так, рукопожатия можно разделить на три типа:

- 1) доминирующее (рука сверху, ладонь развернута вниз);
- 2) покорное (рука снизу, ладонь развернута вверх);
- 3) равноправное.

Неправильное, неадекватное использование такесических средств может привести к конфликтам в общении.



### *Проксемика*

Термин «проксемика» ввел американский антрополог Э. Холл. Буквальный перевод этого слова означает «близость». К проксемике относят пространственную ориентацию движений партнеров в момент общения и дистанцию между ними. Нарушение оптимальной дистанции может быть воспринято негативно. Важную роль здесь играют культурные и национальные особенности.

Невербальное поведение личности многофункционально, так как оно:

- создает образ партнера по общению;
- выражает взаимоотношения партнеров по общению, формирует эти отношения;
- индикатор актуальных психических состояний личности;
- выступает в роли уточнения, изменения понимания вербального сообщения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного;
- поддерживает оптимальный уровень психологической близости между общающимися людьми;
- выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений.

### **Модели коммуникации**

В зависимости от целей сообщения в научной литературе выделяют пять моделей коммуникации: познавательная, убеждающая, экспрессивная, суггестивная, ритуальная. Для каждой из этих моделей характерны свои цели и ожидаемый результат, условия организации, коммуникативные формы и средства.

#### *Познавательная коммуникация*

*Цель:* расширить информационный фонд партнера, передать необходимую информацию, прокомментировать инновационные сведения.

*Условия организации коммуникации:* учет познавательных возможностей конкретных деловых партнеров, их индивидуальных установок на получение новой информации и интеллектуальных возможностей для ее переработки, понимания и восприятия.

*Коммуникативные формы:* лекции и семинары, доклады и сообщения, беседы и консультации, отчеты, а также письменные работы (рефераты, контрольные, курсовые, дипломные, проектные), позволяющие оценить степень усвоения теории вопроса, просмотр обучающих программ.

*Коммуникативные средства и технологии:* комментарий, аргументация и доказательство; характеристика причинно-следственных

связей, сравнительный анализ; интерпретация новой лексики, резюмирование, использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический каналы, речевая культура и ораторское мастерство.

*Ожидаемый результат:* освоение новой информации и применение ее в практической деятельности, внедрение инноваций и саморазвитие.

#### *Убеждающая коммуникация*

*Цель:* вызвать у делового партнера определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником.

*Условия организации коммуникации:* опора на восприимчивость партнера, его личностную мотивацию и интеллектуально-эмоциональную культуру.

*Коммуникативные формы:* убеждающая, призывающая к действию речь, пресс-конференция, дискуссия, спор. Переговоры, напутствие, комплимент, беседа, презентация, «круглые столы».

*Коммуникативные средства и технологии:* аргументация, демонстрация и доказательство; разъяснение и сравнительный анализ; факты, цифры и примеры, показывающие преимущества; опора на эмоциональный настрой партнера и включение его кинестетического канала с помощью вербальных и невербальных ключей доступа; учет контраргументов партнера; психологические приемы присоединения, формирование аттракции, создание атмосферы доверия.

*Ожидаемый результат:* привлечение партнера на свою позицию, изменение личностных установок, взглядов, убеждений, переориентация целей.

#### *Экспрессивная коммуникация*

*Цель:* сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому действию.

*Условия организации коммуникации:* опора на эмоциональную сферу партнера, использование художественно-эстетических средств воздействия на все сенсорные каналы партнера.

*Коммуникативные формы:* речи по специальному поводу, презентации; беседы и собрания; митинги; рассказы о ситуации, о фирме, о человеке; брифинги; мозговой штурм, синектика, демонстрации видео-, кинофрагментов; анализ возможных последствий; лозунги и призывы.

*Коммуникативные средства и технологии:* аудио-, видео- и художественные средства; краткость речевых конструкций; эмоциональ-

но окрашенная, образная лексика; актерское мастерство: улыбка, голос, взгляд; яркость жестикулирования, мимики; демонстрация конгруэнтности; опора на актуальные потребности слушателей; искренность демонстрируемых чувств.

*Ожидаемый результат:* изменение настроения партнера, провоцирование необходимых чувств (сострадания, сопереживания), вовлечение в конкретные акции и действия.

#### *Суггестивная коммуникация*

*Цель:* оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентации и установок, поведения и отношения.

*Условия организации коммуникации:* внушаемость партнера, его недостаточная информированность, недостаточная критичность ума, слабый уровень контрсуггестии, высокий авторитет суггестора (осуществляющего внушение), создание атмосферы доверительности.

*Коммуникативные формы:* беседы, митинги, пресс-конференции, брифинги, дебаты, реклама, собрания, консультации, тренинг.

*Коммуникативные средства и технологии:* разъяснение внушаемых установок; управление эмоциональным напряжением; внушение через приемы: идентификация, ссылки на авторитет, персонафикация; предупреждение, угроза, шантаж, психологический террор, моббинг и другие приемы манипулирования; психологическое присоединение.

*Ожидаемый результат:* изменение поведения партнера, смена установок, ценностных ориентации.

#### *Ритуальная коммуникация*

*Цель:* закрепить и поддерживать конвенциальные отношения в деловом мире; сохранять ритуальные традиции фирмы, предприятия, создавать новые.

*Условия организации коммуникации:* ритуальный (церемониальный) характер акций, художественно оформленная пространственная среда; соблюдение конвенций; опора на национальные, профессиональные традиции и нормы общения.

*Коммуникативные формы:* торжественная, рамочная, траурная речи, ритуальные акты, церемонии, обряды; праздники, посвящения, чествования; презентации и торжественные собрания.

*Коммуникативные средства и технологии:* использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический каналы участников; включение участников в активную массовую деятельность; неординарность сюжетов при сохранении традиций.

*Ожидаемый результат:* формирование чувства патриотизма и национальной гордости; сохранение традиций, закрепление новых ритуалов.

Перечисленные виды коммуникации позволяют определить специфику, грамотно использовать жанр, коммуникативные средства и технологии, получить планируемый результат, более эффективно подготовиться к той или иной коммуникативной деятельности, разработать сценарии вербального и невербального поведения в конкретной ситуации делового общения и учесть особенности делового партнера.

### 3.2. Эффект воздействия в процессе общения

Общение с людьми — это наука и искусство. Здесь важны и природные способности, и образование. Тот, кто хочет достичь успеха во взаимодействии с другими людьми, должен учиться этому. Общение — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимание другого человека.

Мужской стиль общения с самого раннего детства выглядит более активным и предметным, но в то же время более соревновательным и конфликтным, чем женский. При этом для мужчины содержание совместной деятельности важнее, чем индивидуальная симпатия к партнерам. Мужское общение отличается большей эмоциональной сдержанностью. Женщины свободнее и полнее (в том числе вербально) выражают свои чувства и эмоции, у них раньше возникает потребность делиться с кем-то своими переживаниями, а также способность к сопереживанию (эмпатия).

Деловое общение можно условно разделить на **прямое** (непосредственный контакт) и **косвенное** (когда между партнерами существует пространственно-временная дистанция).

Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, в нем непосредственно действуют социально-психологические механизмы.

Деловое общение реализуется в различных **формах:**

- деловая беседа;
- деловые переговоры;
- деловые совещания;
- публичные выступления.

Практика деловых отношений показывает: в решении проблем, связанных с межличностным контактом, многое зависит от того, как партнеры (собеседники) умеют налаживать контакт друг с другом. При всем многообразии форм делового общения деловая беседа наиболее распространенная и чаще всего применяемая.

Под деловой беседой понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению. Деловая беседа является наиболее благоприятной, зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции с тем, чтобы он согласился и поддержал ее. Одна из главных задач деловой беседы — убедить партнера принять конкретные предложения.

Деловая беседа выполняет следующие важнейшие **функции**:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- поддержание деловых контактов;
- стимулирование деловой активности.

Основные этапы деловой беседы:

- начало беседы;
- информирование партнеров;
- аргументирование выдвигаемых положений;
- принятие решений;
- завершение беседы.

Особое значение в процессе деловой беседы принадлежит речи. Речь способна точно и беспристрастно фиксировать интеллектуальные соображения человека, служить средством передачи однозначно трактуемых сообщений. Поэтому речь успешно используется для закрепления и передачи разного рода научных идей, а также координации совместной деятельности, для осмысления душевных переживаний человека, его взаимоотношений с людьми.

В процессе общения следует обращать внимание на дистанцию, которую выбирают собеседники. Различают четыре зоны общения:

- интимная зона — от 15 до 45 см;
- личная зона — от 46 до 120 см;
- социальная зона — от 120 до 360 см;
- общественная, или публичная, зона — более 360 см.

Интимная зона самая главная. Эту зону человек охраняет так, как будто это его собственность. Личная зона — это расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на официальных приемах и дружеских вечеринках. Социальная зона — это то расстояние, на котором мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем. Публичная зона — это то расстояние, которое соблюдается, когда мы адресуемся к большой группе людей.

Выбор дистанции зависит от взаимоотношений между людьми (как правило, люди стоят ближе к тем, кому они симпатизируют) и от индивидуальных особенностей человека (например, интроверты плохо переносят слишком близкую дистанцию).

Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. Друзья — рядом, участники беседы — через угол стола, конкуренты — через стол.

Различают также **визуальное общение** — контакт глаз. К визуальному общению обычно относят сам взгляд, его направление, частоту контакта глаз, т.е. еще один компонент невербального общения. Направление взгляда показывает направленность внимания собеседника и вместе с тем дает обратную связь, которая показывает то, как относится собеседник к тем или иным сообщениям. Взгляд используется также для установления взаимоотношений. Когда человек стремится к установлению более теплых взаимоотношений, он ищет взгляд собеседника. Однако если кто-то смотрит нам в глаза слишком долго, то это настораживает. С помощью глаз передаются самые точные и открытые сигналы из всех сигналов межличностной коммуникации, потому что они занимают центральное место на лице человека, при этом зрачки ведут себя полностью независимо. При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от того, как меняется отношение и настроение человека от позитивного к негативному, и наоборот. Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в 4 раза больше по сравнению с нормальным состоянием. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться, при этом получают так называемые глаза-бусинки или змеиные глаза.

Основа для настоящего общения может быть установлена, когда вы общаетесь с человеком с глазу на глаз. Если при общении с одними людьми вы чувствуете себя уютно, то с другими дискомфортно. Это связано главным образом с тем, как они смотрят на вас, какова продолжительность их взгляда и как долго они могут выдержать ваш взгляд. Именно поэтому очень важно во время деловых бесед и переговоров контролировать выражение своих глаз.

Ваш взгляд должен встречаться с глазами партнера около 60—70% от всего времени общения. Скованный, зажатый собеседник, который встречается с вами взглядом менее 1/3 от времени общения, редко пользуется доверием. Во время переговоров и деловых бесед никогда не следует одевать темные очки, потому что у партнера появляется ощущение, что его рассматривают в упор.

Часто встречается так называемый взгляд искоса. Он используется для передачи интереса или враждебности. Если такой взгляд сопровождается слегка поднятыми бровями или улыбкой, то он означает заинтересованность и часто используется, чтобы завлечь собеседника. Если он сопровождается опущенными вниз бровями, нахмуренным лбом или опущенными уголками рта, то он означает подозрительное, враждебное или критическое отношение.

Более всего нас раздражают люди, которые во время разговора опускают веки. Это подсознательный жест, который является попыткой человека «убрать» вас из своего поля зрения, потому что вы ему надоели или стали неинтересны, или он чувствует свое превосходство над вами. При нормальной частоте моргания 6—8 раз в минуту веки этого человека закрываются на секунду или больше, как будто человек моментально стирает вас из своей памяти.

Если человек подчеркивает свое превосходство над вами, его прикрытые веки сочетаются с откинутой назад головой и долгим взглядом, известным как «взгляд свысока». Если вы заметили подобный взгляд у вашего собеседника, это означает, что ваше поведение вызывает у него негативную реакцию и нужно что-то изменить, чтобы успешно завершить разговор.

Невербальное общение обычно используется для установления эмоционального контакта с собеседником и поддержания его в процессе беседы, для фиксации того, насколько хорошо человек владеет собой, а также для получения информации о том, что люди в действительности думают о других. Американский психолог Дж. Трейгер назвал неречевые средства общения эмоциональным языком, так как чаще всего они «говорят» о чувствах собеседника.

**Идентификация** (от лат. *identifico* — отождествление, уподобление) выражает простой эмпирический факт, что одним из самых простых способов понимания другого человека является уподобление себя ему. Это, разумеется, не единственный способ, но в реальных ситуациях взаимодействия люди пользуются таким приемом, когда предположение о внутреннем состоянии партнера по общению строится на основе попытки поставить себя на его место. Существует тесная взаимосвязь между идентификацией и другим близким

по содержанию явлением — явлением эмпатии (от греч. *empathia* — сопереживание).

**Эмпатия** — это способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания. Только в этом случае имеется в виду не рациональное осмысление проблем другого человека, а скорее эмоциональный отклик на его проблемы. Эмоциональная природа эмпатии проявляется в том, что ситуация другого человека, например, партнера по общению, не столько продумывается, сколько почувствуется.

Однако взглянуть на вещи с чьей-то точки зрения необязательно означает отождествить себя с этим человеком. Если я отождествляю себя с кем-то, то это значит, что я строю свое поведение так, как строит его этот другой. Если я проявляю к нему эмпатию, я просто принимаю во внимание его линию поведения (отношусь к ней сочувственно), но свою собственную могу строить совсем по-иному. И тот, и другой аспекты важны. Но оба случая требуют решения еще одного вопроса: как партнер по общению будет меня понимать? От этого будет зависеть наше взаимодействие.

Процесс понимания друг друга осложняется явлением **рефлексии** (от лат. *reflexio* — обращение назад). Это не просто знание или понимание партнера, а знание того, как партнер понимает меня, своеобразный удвоенный процесс зеркальных отношений друг с другом.

#### *Особые трудности межличностного общения*

В межличностном общении существуют особые трудности, с которыми многим людям приходится сталкиваться в самом процессе общения. Под ними подразумеваются разнообразные и довольно устойчивые проблемы в общении, сопровождающиеся, как правило, сложными переживаниями, чувством психологического дискомфорта. К их числу относятся *аутистичность, острое чувство одиночества, отчужденность, необщительность*; трудности в социальной коммуникабельности — неумение извиниться, выразить сочувствие, правильно и достойно выйти из конфликта; сложности в достижении согласия, выработке общей позиции.

Большинство из них вызывает в субъекте общения постоянные отрицательные эмоции, боязнь новых контактов, неуверенность и настороженность, внутриличностную напряженность во многих ситуациях общения.

В целях терминологической упорядоченности выделены три основных понятия — *нарушения, трудности и барьеры*. Нарушения, трудности и барьеры объединяет то, что все они возникают непреднамеренно, протекают внешне бесконфликтно и сопровождаются внутренним напряжением, неудовлетворенностью в общении, от-



рицательными эмоциями. Различаются они по тяжести протекания и психологическим последствиям, по степени неудовлетворенности общением и вовлеченности в него обоих партнеров, по возможности и способам их устранения.

**В трудностях** общения следует выделить сугубо психологический и коммуникативный аспекты. Психологический аспект разнообразных трудностей и помех в общении связан с личностным фактором, мотивационно-содержательной стороной общения и включает в себя, с одной стороны, отчужденность и аутистичность, а с другой — избыточность, бессодержательность общения.

Коммуникативный аспект заключается в неумении установить контакт и в неспособности его установить. Если первое связано с коммуникативной компетентностью, навыками и умениями, которым можно научиться, то второе вытекает из особенностей личности и труднее поддается коррекции.

Коммуникативность человека может пониматься как владение процессуальной стороной контакта (сознательное использование экспрессии, владение голосом, умение держать паузу). Коммуникабельность следует понимать как владение социальной стороной контакта (соблюдение в общении социальных норм, владение сложными коммуникативными умениями, например, умениями выразить сочувствие, «вписаться» в разговор).

Критерии эффективности воздействия делятся на **стратегические** (отсроченные в перспективе, например мировоззренческие) и **тактические** (промежуточные), которыми руководствуются непосредственно в процессе воздействия на партнера (речевые высказывания, мимика и др.). В качестве промежуточных критериев эффективности межличностного воздействия субъект может использовать изменение психофизиологических, функциональных, паралингвистических, вербальных, проксемических, поведенческих характеристик объекта. Использование критериев желательно осуществлять в системе, сопоставляя их различную интенсивность и частоту проявления.

Условия воздействия включают место и время общения, а также количество участников, на которых оказывается воздействие.

Если общение не является фактическим, оно обязательно имеет или во всяком случае предполагает некоторый результат — изменение поведения и деятельности людей. Такое общение выступает как межличностное взаимодействие, т.е. совокупность связей и взаимовлияний людей, складывающихся в процессе их совместной деятельности. Межличностное взаимодействие представляет собой последовательность развернутых в времени реакций людей на действия

друг друга: поступок индивида А, изменяющий поведение Б, вызывает с его стороны ответные реакции, которые в свою очередь воздействуют на поведение А.

Содержание общения включает в себя определенные способы воздействия партнеров друг на друга.

К таким способам относятся:

1. **Убеждение** — построено на том, чтобы с помощью логического обоснования добиться согласия от человека, принимающего информацию. Убеждение — интеллектуальное воздействие на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению. Высказывание и обсуждение доводов в пользу определенного решения или позиции с целью формирования или изменения отношения собеседника к данному решению или позиции.
2. **Самопродвижение**. Объявление своих целей и предъявление свидетельств своей компетентности и квалификации для того, чтобы быть оцененным по достоинству и благодаря этому получить преимущества на выборах, при назначении на должность и др.
3. **Манипуляция**. Скрытое побуждение адресата к переживанию определенных состояний, принятию решений и(или) выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей
4. **Внушение**. Сознательное неаргументированное воздействие на человека или группу людей, имеющее своей целью изменение их состояния, отношения к чему-либо и создания предрасположенности к определенным действиям. При внушении (суггестии) осуществляется процесс передачи информации, основанный на ее некритическом восприятии. Явление сопротивления внушающему воздействию называется контрсуггестией. Внушение производится путем непосредственного прививания психических состояний, причем не нуждается в доказательствах и логике. Внушение — это эмоционально-волевое воздействие.
5. **Заражение**. Передача своего состояния или отношения другому человеку или группе людей, которые каким-то образом (пока не нашедшим объяснения) перенимают это состояние или отношение. Оно проявляется через передачу определенного эмоционального состояния или, по выражению известного психолога Б.Д. Парыгина, психического настроения. Экспериментально установлено: чем выше уровень развития личности, тем критичнее ее отношение к воздействию и тем самым слабее действие механизма «заражения». Передаваться

состояние может как произвольно, так и непроизвольно, усваиваться — также непроизвольно или произвольно.

6. **Подражание.** Способность вызывать стремление быть подобным себе. Эта способность может как непроизвольно проявляться, так и произвольно использоваться. Стремление подражать и подражание (копирование чужого поведения и образа мыслей) также может быть произвольным и непроизвольным. Специфика подражания, в отличие от заражения и внушения, состоит в том, что здесь осуществляется не простое принятие внешних черт поведения другого человека, а воспроизведение им черт и образов демонстрируемого поведения. Поскольку речь идет об усвоении предложенных образцов поведения, существуют два плана подражания: или конкретному человеку, или нормам поведения, выработанным группой.
7. **Формирование благосклонности.** Привлечение к себе непроизвольного внимания адресата путем проявления инициатором собственной незаурядности и привлекательности, высказывания благоприятных суждений об адресате, подражания ему или оказания ему услуги.
8. **Просьба.** Обращение к адресату с призывом удовлетворить потребности или желания инициатора воздействия.
9. **Игнорирование.** Умышленное невнимания, рассеянность по отношению к партнеру, его высказываниям и действиям. Чаще всего воспринимается как признак пренебрежения и неуважения, однако в некоторых случаях выступает как тактичная форма прощения бестактности или неловкости, допущенной партнером по общению.
10. **Принуждение.** Приневоливание человека к выполнению определенных действий с помощью угроз и лишений. В наиболее грубых формах принуждения могут использоваться угрозы физической расправы, ограничения свободы и физические воздействия. В последних двух случаях принуждение перестает быть собственно психологическим средством влияния на партнера.
11. **Нападение.** Внезапная атака на чужую психику, совершаемая с сознательным намерением или без такового и являющаяся формой разрядки эмоционального напряжения. Высказывание пренебрежительных или оскорбительных суждений о личности человека; грубое агрессивное осуждение, поношение или осмеяние его дел и поступков; напоминание о постыдных или прискорбных фактах его биографии; безапелляционное навязывание своих советов и др.

Анализ общения как сложного многостороннего процесса показывает, что его конкретные формы могут быть весьма различными. Для того чтобы понять, как личность включена в эти процессы, что она вносит в них, необходимо рассмотреть, как конкретно раскрываются процессы общения в различных группах, а также в различной деятельности. При обычной межличностной коммуникации мы можем заметить сочетание различных видов влияния. Тем не менее *многие люди стремятся влиять на собеседника тем или иным способом, который можно обозначить как доминирующий*. Доминирование определяется ведущим эго-состоянием человека в данный момент. Преобладание убеждения осуществляется в эго-состоянии «взрослый»; заражения — в эго-состоянии «ребенок»; внушения — в эго-состоянии «родитель». Вполне возможно, что у субъектов с разными доминирующими модальностями часто возникает непонимание, поскольку их восприятие и интерпретация одних и тех же явлений могут быть различны. Для улучшения взаимопонимания и выработки общего смысла передаваемой информации между субъектами, обладающими различными модальностями, используют следующие приемы: *присоединение, закрепление, ведение*.

*Присоединение* осуществляется через имитацию, отождествление своего поведения с поведением партнера — так называемое зеркальное поведение.

*При закреплении* субъект подражает мимике, жестам, голосу партнера, использует характерные для него ключевые слова. Если коммуникатор начинает употреблять слова, связанные с ведущей модальностью партнера, он входит в контекст его восприятия и понимания, что способствует выработке общего смысла при взаимодействии.

*Ведение* — постепенное переключение партнера с его собственной программы на предлагаемую. Присоединение, закрепление и ведение могут рассматриваться не только как приемы, обеспечивающие передачу и понимание информации, но также и как последовательные этапы установления контакта.

Феномен влияния пространства и времени на уровень и глубину коммуникативного процесса определяется в психологии как **хронотип**. Хронотипы возникают в ситуациях, характеризующихся специфическим сочетанием пространственно-временных координат. Например, когда незнакомые прежде люди по каким-то причинам вынуждены быть вместе в течение определенного промежутка времени на небольшой территории. В таких условиях человек может проявить себя в общении совсем иначе, не так, как обычно.

Условия эффективной коммуникации: наличие адекватной психологической обратной связи; отсутствие коммуникативных барьеров; соответствие типа коммуникативного влияния целям и задачам общения; установление общих уровней передачи информации; преодоление искажений информации, связанных с действием хронотипов.

При характеристике диалога важно все время иметь в виду, что его ведут между собой личности, обладающие определенными намерениями, т.е. диалог представляет собой «активный, двусторонний характер взаимодействия партнеров». Эта предопределяет необходимость внимания к собеседнику, согласованность, скоординированность с ним речи. В противном случае будет нарушено важнейшее условие успешности вербальной коммуникации понимания смысла того, что говорит другой, в конечном счете — понимания, познания другой личности. Посредством речи не просто «движется информация», но участники коммуникации особым способом воздействуют друг на друга, ориентируют друг друга, убеждают друг друга. Могут существовать две разные задачи в ориентации партнера по общению. А.А. Леонтьев предлагает обозначить их как *личностно-речевая ориентация и социально-речевая ориентация*, что отражает не столько различие адресатов сообщения, сколько предметную тематику, содержание коммуникации. Само же воздействием может быть понято различно: оно может носить характер манипуляции другим человеком, т.е. прямого навязывания ему какой-то позиции, а может способствовать актуализации партнера.

В социальной психологии существует большое количество экспериментальных исследований, выясняющих условия и способы повышения эффекта речевого воздействия, достаточно подробно исследованы как формы различных коммуникативных барьеров, так и способы их преодоления. Так, выражением сопротивления принятию информации может быть отключение внимания слушающего, умышленное снижение в своем представлении авторитета коммуникатора, такое же — умышленное или неумышленное «непонимание» сообщения: то ли в силу специфики фонетики говорящего, то ли в силу особенностей его стилистики или логики построения текста. Соответственно всякий оратор должен обладать умением вновь включить внимание слушающего, чем-то привлечь его, точно так же подтвердить свой авторитет, совершенствовать манеру подачи материала. Особое значение имеет и факт соответствия характера высказывания ситуации общения, мера и степень формального характера общения и другие показатели.

Совокупность определенных мер, направленных на повышение эффективности речевого воздействия, получила название «**убеждающей коммуникации**», на основе которой разрабатывается так называемая **экспериментальная риторика** — искусство убеждения посредством речи. Для учета всех переменных, включенных в процесс речевой коммуникации, шведским ученым К. Ховландом предложена «матрица убеждающей коммуникации» — своего рода модель речевого коммуникативного процесса с обозначением его отдельных звеньев. Смысл построения такого рода моделей в том, чтобы при повышении эффективности воздействия не упустить ни одного элемента процесса. Американский журналист Г. Лассуэлл предложил простейшую модель для изучения убеждающего воздействия средств массовой информации:

1. Кто? (передает сообщение) — Коммуникатор
2. Что? (передается) — Сообщение (текст)
3. Как? (осуществляется передача) — Канал
4. Кому? (направлено сообщение) — Аудитория
5. С каким эффектом? — Эффективность

По поводу каждого элемента этой схемы предпринято много разнообразных исследований. Например, всесторонне описаны характеристики коммуникатора, способствующие повышению эффективности его речи:

- **открытая** — коммуникатор открыто объявляет себя сторонником излагаемой точки зрения, оценивает различные факты в подтверждение этой точки зрения;
- **отстраненная** — коммуникатор держится подчеркнуто нейтрально, сопоставляет противоречивые точки зрения, не исключая ориентации на одну из них, но не заявленную открыто;
- **закрытая** — коммуникатор умалчивает о своей точке зрения, даже прибегает иногда к специальным мерам, чтобы скрыть ее.

Точно так же всесторонне исследованы способы повышения воздействия текста сообщения. В этой области применяется методика контент-анализа, устанавливающая определенные пропорции в соотношении различных частей текста. Особое значение имеют работы по изучению аудитории. Результаты исследования в этой области опровергли традиционный для XIX в. взгляд, что логически и фактически обоснованная информация автоматически изменяет поведение аудитории. Выяснилось (в эксперименте Клаппера), что никакого автоматизма в данном случае нет: в действительности наиболее важным фактором оказалось взаимодействие информации и установок аудитории.

Рассмотренная схема играет определенную положительную роль при познании способов и средств воздействия в процессе коммуникации. Однако она и подобные ей схемы фиксируют лишь структуру процесса коммуникации, но ведь этот процесс включен в более сложное явление — общение, поэтому важно и в этой одной стороне общения увидеть его содержание. А содержание это состоит в том, что в процессе коммуникации осуществляется взаимовлияние людей друг на друга. Чтобы полностью описать процесс взаимовлияния, недостаточно только знать структуру коммуникативного акта. Необходимо еще проанализировать и мотивы общающихся, их цели, установки и прочее. Для этого нужно обратиться к знаковым системам, включенным в речевое общение помимо речи.

Специфика межличностного информационного обмена проявляется в различных аспектах общения; определяет характер восприятия, передачи и интерпретации информации. Несмотря на мощное информационное поле, в котором живет современный человек, его способность особо выделять и усваивать сообщения, поступающие от другого лица, очевидна. В непосредственном межличностном общении мы получаем самое большое количество информации — 80%. Видимо, личностный контакт делает ее настолько значительной, что только при развитии явных признаках социальной дезадаптации можно говорить о стремлении человека получать информацию, минуя субъективные источники.

Значимость информации, идущей от одного человека к другому, связана с мощным *аксиологическим контекстом*. Сообщая информацию, индивид вольно или невольно передает и свое отношение к ней, обусловленное его системой ценностей. Если сам человек относится к ней позитивно, его высказывания звучат убедительно. Информация, к которой субъект, ее высказывающий, не имеет доверия, теряет шансы на адекватное восприятие и интерпретацию. Когда человек получает информацию от другого человека, она воспринимается объемнее, глубже и надежнее, чем информация, передаваемая через неодушевленный источник. Персонализация информации усиливает ее значение и делает более удобной для восприятия.

Компетентность в межличностном общении предполагает готовность и умение строить контакт на разной психологической дистанции — и отстраненной и близкой. Трудности порой могут быть связаны с инерционностью позиции — владением какой-либо одной из них и ее реализацией повсеместно, независимо от характера партнера и своеобразия ситуации. В целом компетентность в общении обычно связана с овладением не какой-либо одной позицией в каче-

стве наилучшей, а с адекватным приобщением к их спектру. Гибкость в адекватной смене психологических позиций — один из существенных показателей межличностного общения.

**Красноречие** — важнейший признак профессиональной пригодности современного руководителя. Искусству говорить надо учиться; прежде всего следует освоить основные принципы речевого воздействия.

Принципы речевого воздействия в деловой **риторике**:

- доступность;
- ассоциативность;
- сенсорность;
- экспрессивность;
- интенсивность.

**Доступность** — взвешенность содержания речи, учет культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного и производственного опыта. Многие люди слышат то, что хотят слышать. Поэтому следует принимать во внимание социальный состав аудитории (пенсионеры, молодежь, женщины, научные работники и т.д.). Эффективен прием актуализации содержания, использования малоизвестной информации (новизна и оригинальность), сочетания разнохарактерных сведений, их достоверность.

**Ассоциативность** означает вызов сопереживаний и соразмышлений, который достигается обращением к эмоциональной и рациональной памяти слушающих. Для этого используются приемы аналогии, ссылки на прецеденты, образность высказывания. Специальный ряд приемов связан с привлечением стихов, музыки, живописи, видеофильмов и т.п.

**Сенсорность** предусматривает широкое использование в коммуникационном общении цвета, света, звука, рисунков, моделей. Чем основательнее и разностороннее задействованы человеческие ощущения, тем эффективнее проникает информация в психику людей и тем активнее идет процесс ее освоения.

**Экспрессивность** предполагает эмоциональную напряженность речи, ее эмоциональный подтекст, выразительность мимики, жестов, позы выступающего. Такая изнутри идущая раскрытость выступающего свидетельствует о его полной самоотдаче. Страстность, неподдельная радость или грусть, сострадание — все это конкретные формы экспрессивности.

**Интенсивность** характеризует темп подачи информации, степень подвижности выступающего во время общения. Разная информация и различные люди нуждаются в дифференцированном темпе изложения и усвоения услышанного. Нужно учитывать темперамент лю-



дей, их подготовленность к принятию конкретного вида информации, личную заинтересованность в ней.

Например, темп выступления на совете организации и на уличном митинге различается. Поэтому выступающий должен умело ориентироваться в настроении аудитории, вовремя предложить ей приемлемый скоростной режим усвоения информации. Эти принципы коммуникационной общения обретают наибольшую выразительность при разумном использовании риторического инструментария. Его практическое назначение — так провести коммуникационное общение, чтобы оно оказало оптимальное воздействие на мысли и чувства людей. Данный риторический инструментарий включает следующий набор коммуникационных эффектов:

- визуального имиджа;
- первых фраз;
- аргументации;
- квантового выброса информации;
- интонации и паузы;
- художественной выразительности;
- релаксации;
- дисперсии.

**Эффект визуального имиджа** рассчитан на впечатление от внешнего вида выступающего. Он (вид) может вызвать симпатию или антипатию еще до того, как выступающий начал говорить. Привлекательный внешний вид, элегантная манера общения, доброжелательный, открытый взгляд — все это положительно воздействует на людей до начала выступления оратора.

**Эффект первых фраз** закрепляет или корректирует первоначальное впечатление, которое производит выступающий. Главным критерием эффекта первоначальных фраз является заключенная в них привлекательная или интересная информация. Она может быть известной, но поданной в новой интерпретации, сопровождаемой оригинальными примерами. Очень важно при подготовке к выступлению определить основные социальные группы аудитории, настроения и ожидания, особенности эмоционального склада слушателей. Поэтому надо располагать набором начальных фраз, ориентированных на социальные группы, преобладающие в аудитории.

**Эффект аргументации** основан на логике выступления, которая придает ему обоснованность и убедительность. Если логика — это внутренняя организация речи, то внешней ее стороной является теоретическая и практическая аргументация. К теоретической аргументации относятся научные положения, концепции, к практической — конкретные факты, цифры, статистические данные.

**Эффект квантового выброса информации** — один из действенных риторических приемов для поддержания внимания аудитории — основан на заранее продуманном размещении по всей речи новых мыслей и аргументов. Таким образом, выступающий активизирует внимание слушателей, выбрасывая через определенные временные интервалы кванты свежей информации.

**Эффект интонации и паузы** — весьма доступный и продуктивный по результату риторический инструмент. Специалисты утверждают, что интонация и паузы способствуют 10–15%-ному приращению информации. Такова особенность человеческого восприятия. Придание слову или фразе определенной голосовой тональности, как правило, вызывает у слушающих людей определенные ассоциации. В итоге происходит информативное приращение к тому, что говорит выступающий. Деликатный риторический инструментарий — **пауза**. Ее применение эффективно, если выступающий уверен, что его слушатели активно включились в коммуникационный процесс, что их мышление, память и воображение интенсивно соучаствуют в нем. Вот тогда для самостоятельного осмысления слушателями получаемой информации, подключения к ней собственных знаний и полезная пауза.

**Эффект художественной выразительности** связан с умением «воплощать» мысли в соответствующие слова, грамотно строить предложения, соблюдать правила словоударений. Логика речи подсказывает, какие фразы достойны занять место в выступлении. В него не может быть вставлена любая фраза, а лишь такая, которая не нарушает смысл изложения, ясно и понятно доносит его суть.

**Эффект релаксации** используется оратором, чтобы помочь слушателям. Важное значение имеет умение слушать. Чем сложнее выступление, тем большие усилия приходится прилагать слушателям для концентрации своего внимания. Цель эффекта релаксации — снять эмоциональную напряженность. И здесь на помощь приходит юмор. Благодаря юмору создается естественная пауза для отдыха и появляется возможность для восстановления эмоциональной энергии.

**Эффект дисперсии.** Приведем такие данные: если за 100% принять замысел выступления, его словесная форма составит 90%, из которых 80% получили устное звучание; из объема услышанной информации поняты были 60%, а в памяти осталось около 25%. Коммуникационный процесс — это не простое переливание информации из одного сосуда в другой. Этому процессу свойственны непрерывная потеря информации и субъективное ее искажение, что объясняется многими причинами. Одна из них в риторике обозначается понятием

«дисперсионные потери». Под ними подразумевается рассеивание информации по мере получения ее от выступающего.

Для повышения качества деловой риторики можно воспользоваться следующими практическими рекомендациями:

- следите за правильным употреблением слов, их произношением, ударением. Если вы не уверены в произношении или употреблении какого-либо слова, обращайтесь к словарям ударений, толковому и орфоэпическому;
- избегайте многословия, канцеляризмов, штампов. Не используйте без необходимости иностранные слова (например, «детерминировать» — вместо «определить», «имманентный» — вместо «внутренний»). Неправильное или параллельное употребление иностранной лексики ведет, как правило, к ненужным повторениям (например, в словосочетании «промышленная индустрия», слово «индустрия» уже включает понятие «промышленная»);
- не забывайте, что безликие конструкции часто прикрывают нежелание брать на себя ответственность, самостоятельно думать. Необходимо избавляться от слов, засоряющих речь: «так сказать», «понимаете», «вот», «скажем так». Такие слова не укорачивают речь, а лишь вызывают раздражение аудитории.

#### **Культура общения руководителя как фактор управления**

Во время подготовки к любому виду управленческого общения, например, к беседе, нужно проработать логику передачи информации, в обсуждении каждого конкретного вопроса. Основой логичности речи является логичность мышления. Поэтому руководителю необходимо постоянно развивать в себе способность к четкому мышлению. Целесообразно также обучение основным положениям и законам логики. Логичность речи положительно влияет на способность слушателя воспринимать информацию.

Ни в коем случае руководителю нельзя пользоваться словами, понятиями и терминами, значения которых он не знает точно. Они будут звучать неестественно, скорее всего, и неуместно, речь потеряет точный свой смысл, и это приведет к неточному ее пониманию подчиненным. Чтобы этого избежать, надо знать следующие условия для создания точной и правильной речи:

- знание предмета речи;
- знание языка;
- владение речевыми навыками.

Наряду с этими понятиями фигурирует такая характеристика, как понятность, предполагающая, с одной стороны, учет интеллектуального потенциала собеседника, его предварительной осведомлен-

ности в обсуждаемой теме, а с другой — «упрощение» материала до этого уровня.

Ошибки в словах и выражениях, даже самые мелкие, приводят к моментальному акцентированию на них внимания собеседника, и, как следствие, утере нити разговора. Это может пагубно сказаться на корректном понимании подчиненным того, что от него впоследствии потребуют. Точные, яркие, образные выражения, наоборот, заставляют заинтересовавшегося собеседника глубже вникнуть в суть беседы, дополнительно самостоятельно, осмыслить аспект, выделенный в разговоре. Поэтому здесь надо быть внимательным: никогда не выделять второстепенную информацию оригинальным высказыванием. В этом случае подчиненный может неправильно понять основную цель.

Руководителю целесообразно изучать и овладевать нормами этикета. В любом случае нужно помнить: основными требованиями этикета являются вежливость, внимательность, сдержанность. Недопустимы слишком громкая речь, чрезмерная жестикуляция. Неэтично во время разговора толкать человека, дергать за одежду, хлопать по плечу, шептать на ухо, напоминать о физических недостатках и т.д.

Таким образом, можно составить своеобразный экспрессивный портрет участников управленческой беседы (прежде всего руководителя), включающий предпочтительные выразительные средства:

- доброжелательное, внимательное выражение лица;
- периодический и как можно более продолжительный контакт глаз;
- сдержанные, плавные, неинтенсивные жесты;
- открытая поза, корпус наклонен и развернут к собеседнику;
- спокойный голос, интонационное выделение наиболее важных мыслей, структурных элементов, этапов беседы.

*В среднем руководитель тратит до 80% рабочего времени на управленческое общение.* Следовательно, плодотворно может работать лишь тот руководитель, который умеет организовывать эффективное деловое общение. Решение этой задачи невозможно без знания психологических основ коммуникации, этики и механизмов воздействия в общении.

Главное условие эффективности делового общения — осознание руководителем, что возможность реализации целей предприятия (фирмы, организации) возрастает, если правильно организовать общение, добиться при этом создания атмосферы взаимопонимания, доверия и сотрудничества. Учет особенностей обратной связи, использование психологических знаний для преодоления коммуни-

кативных барьеров, а также правильный выбор типа коммуникативного воздействия и некоторые советы по этике общения существенно сократят затраты времени как руководителя, так и подчиненного.

На протяжении всей жизни человек интуитивно осваивает нормы и правила межличностного общения. Но для современного руководителя этого явно недостаточно. Поэтому необходимо систематическое обучение руководителей тем аспектам делового общения, которые имеют научную базу. Актуальная задача — научная разработка вопросов общения, обусловленных спецификой управленческой деятельности.

Умение общаться с деловым партнером, понимание психологии другого человека, интересов другой организации один из определяющих факторов в процессе ведения переговоров. Это умение главенствует не только на деловых переговорах. Если человек умеет побуждать к деятельности других людей, он состоит в качестве руководителя.

#### *Обратная связь*

Ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть отсутствие обратной связи по поводу посланного вами сообщения. Обратная связь дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали. Существует множество причин, по которым сообщение, переданное, по вашему мнению, в полном соответствии с вашей идеей, может быть непонято. Ниже мы предлагаем способы обеспечения обратной связи для совершенствования вашего умения поддерживать межличностные контакты.

#### *Неумение слушать*

Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. К несчастью, немногие научились слушать с той степенью эффективности, которая в принципе в наших силах. Наша система образования подчеркивает важность чтения, письма и умения обращаться с числами, при этом почти не уделяется внимания развитию умения слушать. Многим кажется, что слушать — означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного сосредоточенного слушания.

Управляющий по сути дела слушает лишь с 25%-ной эффективностью. Эффективное слушание — важнейшее качество эффективного функционирующего менеджера.

Типичный ответ тысяч руководителей примерно такой: «Мне нравится мой начальник, он слушает меня» или «Я могу с ним разговаривать». Когда вам сообщают о задании, новых приоритетах в работе, изменении рабочих процедур, проблемах, связанных с работой, или новых идеях, способных повысить эффективность отдела или организации, важно услышать конкретные излагаемые вопросы. Но мало воспринимать факты — нужно прислушиваться к чувствам.

К примеру, к вам в контору зашел работник поговорить о связанной с работой проблеме, и, кроме конкретных фактов, обсуждаемых с вами, он вдруг говорит о том, что сходит с ума, взбешен или в восторге от чего-либо. О чувствах часто говорят язык поз и жестов и тон голоса. Руководитель, например, среднего звена, который слишком быстро сосредотачивается на конкретных фактах и вопросах, по сути дела, не дает говорящему возможности поделиться с ним своими чувствами. Почувствовав, что разговаривающий с вами сотрудник встревожен, рассержен или просто в бешенстве от чего-то, вы можете, например, сказать следующее: «Лена, в вашем голосе звучит тревога. Почему бы вам не быть со мной откровеннее?» или «Андрей, давайте поговорим об этом. Мне кажется, вам хочется это обсудить». Выслушивание фактов и чувств — это выслушивание сообщения полностью. Поступая так, вы расширяете свои возможности понять ситуацию и даете знать об уважительном отношении к тому, что в действительности говорящий человек старается передать вам.

Помимо умения эффективно слушать, существует еще ряд способов, которые можно использовать для повышения отдачи межличностных коммуникаций.

#### *Прояснение своих идей перед началом их передачи*

Прояснение собственных идей перед их передачей означает, что вам необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы или идеи, которые вы хотите сделать объектами передачи. Для любой передачи в адрес вышестоящего руководителя, подчиненного или коллеги вам, в принципе, нужна определенная тема как объект передачи.

#### *Восприимчивость к потенциальным семантическим проблемам*

Не следует жалеть сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова или утверждения. Вместо фразы: «Ксения, принесите его мне, как только вам представится удобная возможность» скажите лучше: «Ксения, чрезвычайно важно, чтобы я получил отчет утром в четверг. Тогда у меня будет время его просмотреть и попросить у вас уточнений, которые мне могут понадобиться к совещанию, намеченному на 9 часов утра в пятницу». Употребляя точные

слова, — а не общего характера, — вы выигрываете в результативности.

#### *Язык поз, жестов и интонаций*

Следите за выражением своего лица, жестами, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Постарайтесь взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит вас собеседник. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, вы добиваетесь большей ясности и понимания ваших слов.

#### *Эмпатия и открытость*

Эмпатия — это внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру». Это все равно что спрашивать самого себя: «Кто этот человек, к которому я собираюсь обратиться? Каковы его потребности и интересы? В каком он сегодня настроении?» Активно пользуясь эмпатией при обмене информацией, мы пытаемся соответствующим образом настроить принимающую сторону и приспособить вариант кодирования и передачи сообщения к индивиду или группе и ситуации. Удачное применение эмпатии может заметно уменьшить возможность неверного понимания при декодировании сообщения принимающей стороной.

Например, некоторые люди предпочитают структурированность, детальность и повторения. К таким людям, вероятно, наиболее эффективно было бы обратиться с письмом или подробным меморандумом. Другие, напротив, не любят структурированности и детальности сообщений. В этом случае наиболее подходящей была бы неформальная беседа. Некоторые люди чувствуют себя тревожно или небезопасно в определенных ситуациях или остро реагируют на критику. Они могут реагировать избирательно или неправильно истолковывать предложения по усовершенствованию, если они не представлены в дипломатичной и обещающей поддержку манере. Эмпатия означает также честную попытку увидеть ситуацию, поднимаемые вопросы и проблемы с точки зрения другого человека.

Эмпатия при обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре. Старайтесь избегать скороспелых суждений, оценок и стереотипов. Вместо этого старайтесь увидеть, прочувствовать и понять ситуацию и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не означает, что вам следует соглашаться с тем, что говорит собеседник. Это означает только, что вы пытаетесь понять его слова.

#### *Установления обратной связи*

Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них — задавать вопросы. К примеру, вы только что обсудили из-

менение процедуры выполнения работ и можете задать такой вопрос: «Алексей, с чего, по-вашему, следует начать, изменяя процедуру выполнения работ, чтобы все прошло гладко?» Задав этот вопрос с неугрожающей интонацией, вы должны внимательно выслушать Алексея и сравнить услышанное с тем, что именно вы изначально намеревались сообщить. Конечно, если вопросов, связанных с изменением процедуры выполнения работ, много, лучше их записать. В любом случае, вероятно, разумно направить подчиненному записку, сообщив в ней письменно об изменении процедуры его работ.

Другой способ задавать вопросы — заставить человека пересказать ваши мысли. Вы можете сказать, например: «Николай, я не уверен, что охватил все моменты, поэтому будьте добры рассказать мне, что вы считаете наиболее важными вопросами в связи с проектом, над которым вам предстоит работать?»

Еще один способ создания обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание. *Например*, если вы даете новое задание работнику, не появляется ли в выражении его лица напряженность? Не заметно ли в нем легкое раздражение, не смотрит ли человек вниз, слушая вас? Эти сигналы, если они присутствуют, должны сообщить вам, что человек, может быть, не вполне понимает задание или расстроен им. Может случиться, что работник отреагирует на ваши слова с колебаниями в голосе: «Да-да, конечно, я возьмусь за это». Любой из этих знаков — факт обратной связи, свидетельствующий о возможной неудовлетворенности или непонимании. Если вы чувствуете это, можно прибегнуть к методам задавания вопросов, описанным выше.

Обратную связь можно установить также путем контроля первых результатов работы. Соответствующая информация позволит вам оценить, в какой мере воплощается то, что вы намеревались сообщить. Это — пример выполнения контрольной функции.

Наконец, еще один способ установления обратной связи — проведение с подчиненными политики открытых дверей. Пусть они знают, что вы готовы обсудить с ними любые вопросы, затрагивающие их интересы, и подкрепить свои слова действиями. Если работнику, пришедшему поговорить с вами, вы сообщаете, что заняты, ваши подчиненные узнают «реальный» стиль вашего управления. С другой стороны, вы не хотите, чтобы вас без конца прерывали. Поэтому вы, к примеру, можете выделить определенный час в течение дня, когда готовы выслушать своих подчиненных по любому интересующему их вопросу.



Проблемы межличностных коммуникаций играют далеко не последнюю роль не только в процессе управления организацией, но и в реализации тех целей, которые ставит она при осуществлении своей деятельности.

Советы в области делового общения известного американского теоретика менеджмента Майкла Мескона не только помогут начинающему специалисту в дальнейшей работе, но и могут послужить теоретическим руководством любому руководителю:

1. Перестаньте говорить. Невозможно слушать, разговаривая.
2. Помогите говорящему раскрепоститься. Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называют созданием разрешающей атмосферы.
3. Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Не читайте почту, когда кто-либо говорит. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.
4. Устраните раздражающие моменты. Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги. Будет ли спокойнее в кабинете, если закрыть дверь?
5. Сопереживайте говорящему. Постарайтесь встать в положение говорящего.
6. Будьте терпеливым. Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов в направлении двери.
7. Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.
8. Не допускайте споров или критики. Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.
9. Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете. Это помогает продвигаться вперед.

Чтобы слушать, нужны оба уха: одно — воспринимать смысл, другое — улавливать чувства говорящего.

Люди, не слушающие, получают меньше информации для принятия взвешенных решений. Чтобы развить умение слушать, оцените свое общение с другим человеком после завершения разговора. Спросите себя, что именно вы сделали эффективно с позиции данных 10 наставлений. А затем — в чем должны усовершенствоваться?

Джон Д. Рокфеллер, достигнув вершины успеха, однажды сказал: «Умение общаться с людьми — такой же покупаемый за деньги то-

вар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в мире».

### **3.3. Интегрирующая роль коммуникаций**

#### **Разновидности коммуникаций**

Управление опирается на коммуникации, но оно и создает коммуникации. Формирование коммуникаций происходит в процессах работы с персоналом, распределения функции и полномочий, мотивации и контроля деятельности. Управление может вносить разлад в систему коммуникаций, вызывать напряженность в отношениях между людьми, создавать конфликтные ситуации, и наоборот — оно может нести дух партнерства и сотрудничества, доброжелательства и уважения, внимания и уверенности.

Коммуникации необходимая ценность современного менеджмента, реализуема в каждом акте управленческой деятельности. Ее реализации должна сознательно закладываться в процессы и механизмы менеджмента. Практически это выглядит в виде аксиологического анализа целей, управленческих решений, ситуаций. Такой анализ показывает, что несет в себе то или иное решение — заряд сотрудничества и гармонизации отношений или противоречия, конфликты, напряженность обстановки.

Управление должно учитывать и определять вид коммуникаций.

В практике управления важно соотношение различных видов коммуникаций. Оно определяет и возможности успешного решения проблем, и конкретные виды управленческих решений, и успех всех действий менеджера.

Коммуникации можно классифицировать по следующим видам.

1. Коммуникации внешние и внутренние. Они отражают целостность управляемой системы и одновременно ее открытость, приоритетность действий работников фирмы, стиль управления менеджера, ситуации взаимодействия фирмы с другими объектами.
2. Коммуникации одноканальные и многоканальные. Каждый человек имеет разнообразные интересы, которые и определяют множественность его коммуникаций. Но в определенной деятельности человека его интересы могут сводиться к одному типу связей. Это бывает при очень узкой специализации деятельности или очень ограниченных полномочиях. Это часто отражает и определенный стиль управления: управление по ограниченному составу проблем. Одноканальные коммуникации часто выступают в виде явной и намеренно выделенной приоритетности проблемы в комплексе действий менеджера.

Он как бы не обращает внимания на другие проблемы, все подчиняя одной из них. В этом случае и все его связи сводятся к одной, ограниченной данной проблемой.

Напротив, многоканальные коммуникации свидетельствуют о широте подхода к проблематике управления, разнообразии решаемых проблем.

Характеристики одноканальности и многоканальное™ коммуникаций определяются и системой информационного обеспечения управления. Множество каналов поступления информации, разнообразие информации создает многоканальные коммуникации.

3. Коммуникации могут быть устойчивыми и неустойчивыми. И тот, и другой вид может играть различную роль в управлении. В одном случае позитивное значение имеют устойчивые коммуникации, в другом — напротив, неустойчивые. Все зависит от того, как те или иные коммуникации определяют качество управленческого решения, как они влияют на процесс разработки управленческих решений.

Конечно, понятие устойчивости коммуникаций имеет условный характер. Но каждый менеджер знает, какие связи ему мешают в работе и какие способствуют, какие устойчиво мешают, а какие могут быстро и безболезненно исчезнуть.

4. Коммуникации могут быть формальными и неформальными. Формальные коммуникации отражают связи, необходимые для выполнения функций и полномочий, связи, определяемые характером и системой распределения функций.

Неформальные коммуникации возникают в процессе человеческого общения по различным интересам: житейским, психологическим, ситуационным. Это коммуникации, не зафиксированные ни в каких организационных документах или официальных требованиях.

Такие коммуникации существуют в любой организации. Они играют важную роль в деятельности человека, определяют социально-психологическую атмосферу работы.

Формальные и неформальные коммуникации существуют во взаимодействии и соотношении. И это соотношение должно быть результатом целенаправленной деятельности менеджера.

5. По условиям возникновения и характеру проявления в деятельности человека коммуникации могут быть ситуационными и постоянными. Ситуационные коммуникации нередко отражают возникновение конфликтов и тем самым требуют дополнительного внимания. Эти коммуникации могут быть разрушительными для организации. Ситуационные комму-

никации возникают и как результат деятельности менеджера. Ведь конфликт — не всегда отрицательное явление, в некоторых обстоятельствах он может быть и благом.

6. Коммуникации могут быть мнимыми и реальными. В качестве мнимых коммуникаций выступают связи, существующие по каким-то установленным организационным положениям, но не реализующиеся в практической деятельности, не оказывающие заметного влияния на взаимоотношения служащих и подчиненных.

В практике управления часто приходится наблюдать существование мнимых коммуникаций. Они рождаются иногда в связи с какими-то амбициями, иногда в процессе старения организационных положений, вовремя не пересмотренных и не скорректированных с реальными потребностями организации. Иногда мнимые коммуникации возникают как возможность переложения ответственности при возникновении критической ситуации.

7. Коммуникации отражают различные виды, интересов, определяющих результаты деятельности человека. В связи с этим можно выделить коммуникации социально-психологического характера, организационного, экономического. На формировании этих коммуникаций строится система стимулирования и мотивации труда.

#### **Принципы управления коммуникациями**

Управление коммуникациями необходимо строить на принципах, определяющих внимание менеджера к этой стороне его деятельности менеджера, а также научный подход к формированию системы коммуникаций и организации. Различают следующие принципы управления коммуникациями:

1. Принцип формирования структуры коммуникаций, отвечающей потребностям сотрудничества, партнерства и компетентности.
2. Принцип реагирования масштабов коммуникаций для определенных должностных лиц и подразделений. Такое регулирование проявляется не только в организационных положениях, но и в текущей деятельности менеджера.
3. Принцип информационного обеспечения коммуникаций, распределение информации для установления и поддержания необходимых коммуникаций.
4. Принцип регулирования коммуникативной нагрузки различных звеньев организации
5. Принцип сочетания и гармонизации межличностных и межгрупповых коммуникации.

6. Принцип учет неформальных коммуникаций и использования их в процессах управления.
7. Принцип локализации негативных коммуникаций и снижения их влияния на деятельность людей.

### **Коммуникации и эффективность управления**

Исследования показывают, что руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации связующим процессом.

Поскольку руководитель исполняет три свои роли и осуществляет четыре основные функции, чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации.

Общепризнано, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций. Но опросы показали, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. Согласно еще одному опросу, примерно 250 тыс. работников 2000 самых разных компаний обмен информацией представляет одну из самых сложных проблем в организациях. Неэффективные коммуникации — одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, надо учиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться лучшими, более эффективными менеджерами.

Эффективно работающие руководители — это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Размышляя об обмене информацией в организации, обычно думают о людях, которые говорят в процессе личного общения или в группах на собраниях, разговаривают по телефону или читают и составляют записки, письма и отчеты. Хотя на эти случаи приходится основная часть коммуникаций в организации, коммуникации представляют собой всепроникающий и сложный процесс. Начнем

с выявления того, где вне и внутри организации требуются эффективные коммуникации.

### **Коммуникации между организацией и ее средой**

От факторов внешней среды зависят коммуникационные потребности организации. Если бы нужно было проанализировать, о чем говорят, пишут и читают в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на вопросах, связанных с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию.

К примеру, в 1982 г. и в 1985 г., когда фирма «Джонсон энд Джонсон» установила, что некоторые капсулы «Тайленола» ядовиты, высшему руководству фирмы пришлось наладить эффективные коммуникации со средствами массовой информации и потребителями, Управлением санитарного надзора за качеством пищевых продуктов и медикаментов и дистрибьюторами, с руководителями среднего звена, которые стояли во главе лабораторий и заводов в разных странах мира. Эти руководители в свою очередь установили связь с руководителями более низких уровней и контролерами, подотчетными им. Наконец, руководство фирмы «Джонсон энд Джонсон», вероятно, оповестило о своих проблемах всех сотрудников фирмы. Сочетание таких средств коммуникации, как совещания, служебные записки, телефонные переговоры, формальные отчеты, видеоленты и беседы с глазу на глаз, позволило охватить многих работников фирмы. Каждому мастеру заводов фирмы, выпускающих «Тайленол», без сомнения, поступила соответствующая информация о случившемся несчастье.

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т. п. Используя лоббистов и делая взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание будущих законов и постановлений. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Если

профсоюз в данной организации отсутствует, она может общаться со своими работниками ради того, чтобы профсоюз не появился. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения. Обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, видеоленты, отчеты и т.п., циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

#### **Коммуникации между уровнями и подразделениями**

Межуровневые коммуникации в организациях. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках **вертикальных коммуникаций**. Она может передаваться **по нисходящей** линии, т.е. с высших уровней на низшие. Таким образом, подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п. Например, вице-президент по производству может сообщать управляющему заводом (руководителю среднего уровня) о предстоящих изменениях в производстве продукта. В свою очередь управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменений.

Помимо обмена по нисходящей, организация! нуждается в коммуникациях **по восходящей**. К примеру, банковский служащий может заметить, что новая ЭВМ иногда заставляет клиента ждать на несколько минут дольше, чем прежде, поскольку машина периодически «занята» или отключается. Служащие могут сделать вывод: ожидание раздражает некоторых клиентов. Предположим, банк эффективно проинформировал каждого служащего: «Обслуживание клиента — первая наша забота». В этом случае служащие готовы сообщить своему непосредственному начальнику о возникшей проблеме. Этот начальник, в свою очередь, должен проинформировать управляющего операциями, а тот — вице-президента по банковским операциям.

Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. В одном реальном примере инженер разработал более эффективный способ раскроя листового металла для крыльев самолета и сообщает о своей идее непосредственному начальнику. Если он врывается в его кабинет примерно с такими словами: «Как хотите, но вы должны внедрить этот новый способ раскроя», руководитель может отреагировать отрицательно. Но если руководитель решил поддержать предложение инженера, он сообщит о нем на следующий, более высокий уровень управления. Изменение требует одобрения со стороны управляющего заводом или управляющего производственными операциями на более высо-

ком уровне. Налицо ситуация, в которой нечто, возникшее на низшем уровне организации, должно подняться на самый верх, последовательно пройдя все промежуточные уровни управления. Этот пример иллюстрирует обмен информацией, происходящий ради повышения конкурентоспособности организации за счет увеличения производительности.

На любом из перечисленных выше уровней могло быть принято решение об отклонении новой идеи. Если предположить, что идея действительно хорошая, сообщение инженеру об отклонении его предложения фактически проинформировало бы его о том, что организация не стимулирует его к поиску новаторских предложений, обеспечивающих сокращение издержек, и к выработке подобных предложений в будущем. В результате организация может лишиться многих серьезных возможностей повышения производительности и получения экономии. Описанная конкретная идея за 5 лет принесла организации экономию в 13,5 млн. долл.

**Коммуникации по восходящей**, т.е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения руководителей о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей — это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на 1 час в неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

#### **Коммуникации между различными отделами**

В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в **горизонтальных коммуникациях**. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация — это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно в нужном направлении.

К примеру, представители разных отделов в школе бизнеса периодически обмениваются информацией по таким вопросам, как составление расписания занятий, уровень требований в программах для выпускников, сотрудничество в исследовательской и консультативной деятельности и обслуживание местного населения. Подобным же образом в больнице обслуживающий и врачебный персонал различных отделений должен обмениваться информацией о распределении ресурсов, координации деятельности рабочих групп,



контроле за издержками, новых методах лечения и т. п. В сфере розничной торговли региональные управляющие сбытом могут периодически встречаться для обсуждения общих проблем, координации стратегии сбыта и обмена информацией о продукции. В компаниях наукоемких отраслей ключевые руководители среднего звена из производственных, маркетинговых и проектно-исследовательских отделов встречаются для координации действий по обновлению продукции. На основе базовой технологии компании могут выпускать разнообразные продукты. Поэтому чрезвычайно важно через проектно-исследовательский отдел получать информацию о том, чего хочет рынок. Это позволяет организации сохранять близость к потребителю и продолжать эффективно удовлетворять его запросы. Подобным образом производственники должны дать обоснование достаточно низких затрат по реализации будущих инноваций проектно-исследовательского отдела, с тем чтобы дальнейшее производство было оправдано. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы.

Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.

#### **Коммуникации «руководитель — подчиненный»**

Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Хотя они служат примером обмена информацией по вертикали, мы рассматриваем этот вид обмена информацией отдельно, поскольку он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя. 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; обсуждением проблем эффективности работы; достижением признания и вознаграждением с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении, а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

#### **Коммуникации между руководителем и рабочей группой**

В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабо-

чей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера. Иногда рабочая группа собирается без руководителей для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен. Как указано выше, такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

### **Неформальные коммуникации**

Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Слухи витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами».

Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованиям, 80—90% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Считается, однако, что уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации.

### ***Пример 1. Как использовать слухи***

«Как только я выявил каналы распространения слухов в конторе, я быстро понял, как их использовать. Я периодически организовывал утечку информации и узнавал о реакции на нее по каналам обратной связи в этой системе, перед тем как принимать решение или изменять что-то в своих действиях. Так я выявлял возможную реакцию людей. Если она оказывалась благоприятной, я выполнял намеченное, если нет — заново обдумывал план действий. Я выжидал с нововведениями, давал новостям ход на еще одной волне слухов или же действовал по прежнему плану, но более осторожно.

Примерно раз в неделю я спрашивал своего секретаря: «Что новенького?» Зная, что меня не интересуют личные дела сотрудников,

а нужны только сведения, относящиеся к делам, секретарь не однажды выдавала интересные и важные для меня новости. Как-то раз она предупредила меня, что на следующем совещании один из управляющих собирается предложить реорганизацию, в результате которой мой отдел перейдет в его подчинение. Он был из породы «создателей империй», а я должен был стать одной из его жертв.

Загодя получить предупреждение — значит, загодя вооружиться для отпора, поэтому я спокойно спланировал свою контрстратегию. Я обратился к «создателю империй» с предложением передать его отдел в мое подчинение. Он так мучался, объясняя, почему этого нельзя делать, что даже не дошел до вопроса относительно моего отдела. Потом я попросил секретаря сообщить по каналам распространения слухов, что, если этот руководитель отстанет от моего отдела, я сделаю то же самое по отношению к нему. Мы с ним ни разу не разговаривали с глазу на глаз и вслух не признавались в существовании конфликта. Однако по каналам распространения слухов ко мне пришел ответ: «Мир» — и наши отношения оставались мирными все время, пока он и я работали в этой организации». (*William A. Delarey. The Secretarial Grapevine // Supervisory Management. 1983. March. P. 33*).

#### **Коммуникационный процесс**

Обмен информацией охватывает разные части организации и соотносится с ее эффективностью. Обмен информацией в организациях не всегда так эффективен, как следовало бы. На деле люди общаются между собой менее эффективно, чем им это кажется.

Этот факт был проиллюстрирован американцем Ренсисом Лайкертом при изучении работы мастеров и их подчиненных на одном из предприятий коммунального обслуживания. В то время как 85% мастеров считали, что их подчиненные чувствуют себя свободно при обсуждении важных деловых вопросов, только у 51% подчиненных в действительности присутствовало это чувство свободы. В другом исследовании начальник отдела зарегистрировал инструкции или передаваемые подчиненным решения по 165 специальным поводам. Судя по записям подчиненных, они были осведомлены только о 84 таких сообщениях. Один из исследователей проанализировал работу калифорнийской компании в области здравоохранения и выявил существенные различия между руководителями высшего, среднего и низового уровней в том, как они оценивают эффективность коммуникаций в их организации.

Во многих случаях передаваемое сообщение оказывается неправильно понятым, следовательно, обмен информацией — неэффективным. Джон Майнер, выдающийся исследователь в области

управления, указывает, что лишь 50% попыток обмена информацией приводит к обоюдному согласию общающихся. Чаще всего причина столь низкой эффективности состоит в забвении того факта, что коммуникация — это *обмен*.

В ходе обмена обе стороны играют активную роль. К примеру, если вы как управляющий описываете одному из подчиненных, как нужно изменить работу, это только начало обмена. Чтобы обмен информацией стал эффективным, ваш подчиненный должен сообщить вам, как он понимает задачу и ваши ожидания в отношении результатов его деятельности. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона «предлагает» информацию, а другая воспринимает ее. Чтобы было именно так, следует уделять пристальное внимание коммуникационному процессу.

**Коммуникационный процесс** — это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т. е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

#### **Элементы и этапы процесса коммуникаций**

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента.

1. *Отправитель* — лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
2. *Сообщение* — собственно информация, закодированная с помощью символов.
3. *Канал* — средство передачи информации.
4. *Получатель* — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно; каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен.

Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

- зарождение идеи;
- кодирование и выбор канала;

- передача;
- декодирование.

Хотя весь процесс коммуникаций часто завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение его этапов, мы проанализируем эти этапы, чтобы показать, какие проблемы могут возникать в разных точках. Этот анализ подобен внимательному разглядыванию каждого кадра короткого эпизода на киноплёнке.

**Зарождение идеи.** Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи.

Идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов. К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы. Идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных.

Этот пример показывает также связь между восприятием и коммуникацией. У руководителя, который считает подчиненных способными к развитию и совершенствованию, а значит, нуждающимися в информации с оценкой результатов их работы, скорее всего, найдутся дельные позитивные идеи для обмена информацией на указанную тему по существу. Управляющий, который воспринимает подчиненных как детей, ждущих, чтобы их поправляли и направляли, скорее всего, заложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства, свойственный такому образу мышления.

Еще один пример потенциальных проблем на этапе зарождения идеи дает нам начальник цеха, только что принявший сообщение от высшего руководства о том, что компании нужно на 6% увеличить производство видеоигр без увеличения сверхурочных выплат. Если начальник цеха не сможет сообразить, каким путем лучше всего обменяться этой информацией с подчиненными, и направит им это сообщение в точности таким, каким оно было получено, возможны недоразумения, поскольку рабочие поймут лишь сам факт того, что изменения необходимы. Если же руководитель в самом деле проду-

мает те идеи, которые требуют передачи, он может прийти к следующим заключениям:

1. Рабочие должны понять, *какие* именно нужны изменения — прирост объема производства на 6% без дополнительных сверхурочных.
2. Рабочие должны понять, *почему* нужны эти изменения, иначе они могут сделать вывод, что компания пытается выжимать из них больше, а платить меньше, и взбунтоваться.
3. Рабочие должны понять, *каким образом* следует осуществить изменения — качество продукции и уровень брака не должны измениться вследствие прироста объема производства, иначе эффективность может снизиться, а не возрасти, как того требует в своем сообщении высшее руководство.

Руководители, неудовлетворительно обменивающиеся информацией, могут действовать неудачно, поскольку по отношению к ним именно так действует высшее руководство. Дело в том, что руководители высшего звена часто служат ролевой моделью для повеления подчиненных. Если наши руководители склонны к принуждению или неоткровенны в обмене информацией с нами, мы вполне можем повести себя подобным образом, обмениваясь информацией со своими подчиненными. Однако вы находитесь в ином положении, чем ваше начальство. Поэтому вовсе не обязательно действовать в том же стиле, даже если этот стиль эффективен. Что в действительности необходимо, так это осознать, какие идеи предназначены к передаче до того, как вы отправляете сообщение, и быть уверенными в адекватности и уместности ваших идей с учетом конкретной ситуации и цели.

#### **Кодирование и выбор канала**

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения по телефону. Подобным образом может быть неосуществим одновременный разговор со всеми работниками сразу. Можно разослать памятные записки, предваряющие собрания не-

больших групп, для обеспечения понимания сообщения и приобщения к проблеме.

Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен. Например, руководитель хочет предупредить подчиненного о недозволённости допущенных последним серьезных нарушений мер безопасности и делает это во время легкой беседы за чашкой кофе или послав ему записку по случаю. Однако по этим каналам, вероятно, не удастся передать идею серьезности нарушений столь же эффективно, как официальным письмом или на совещании. Подобным образом направление подчиненной записки об исключительности ее достижения не передаст идею о том, насколько важен сделанный ею вклад в работу, и не будет в той же мере эффективным, как прямой разговор с последующим официальным письмом с выражением благодарности, а также с премией.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией. Обсуждая результаты этого исследования, профессор Терренс Митчел указывает: «Главный вывод этой работы в том, что устное плюс письменное сообщения, скорее всего, делают обмен информацией более эффективным в большей части случаев». Ориентация на оба канала заставляет тщательнее готовиться и письменно регистрировать параметры ситуации. Однако никоим образом каждый информационный обмен не должен быть письменным. В этом случае потоки бумаг становятся неуправляемыми.

Второй этап станет более понятным, если представить его себе как операцию упаковки. Многие действительно хорошие продукты не находят сбыта, пока не обретут такой упаковки, которую потребитель сочтет понятной и привлекательной одновременно. Подобным образом многие люди с прекрасными идеями не в состоянии упаковать их с помощью символов и вложить в каналы, значимые и приятные для получателя. Когда такое происходит, идея, будь она даже распрекрасной, зачастую не находит «сбыта».

Передача. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей)

получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то время как передача — лишь один из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

**Декодирование.** После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. *Декодирование* — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

Однако по ряду причин, о которых речь пойдет ниже, получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл общению. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, производя действия, которых ждал от него отправитель.

#### **Обратная связь и помехи**

Прежде чем обсуждать различные препятствия на пути обмена информацией, необходимо усвоить две важные концепции — обратной связи и помех.

**Обратная связь.** При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Специалист по обмену информацией в бизнесе профессор Филипп Льюис пишет «Обратная связь — это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Руководитель не может думать, что все сказанное или написанное им будет в точности понято так, как он замыслил. Руководитель, опирающийся на такое ложное допущение, отсекает себя от реальности. Руководитель, который не наладит обратную связь для получателя информации, обнаружит, что эффективность его управленческих действий резко снижена. Аналогичным образом, если обратная связь с работниками заблокирована, руководитель в конце концов окажется изолированным или обманываемым».



Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует) хотя и протекает медленнее, тем не менее эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений. Это подтверждено в самых разных культурах. Ниже в данной главе мы даем рекомендации о том, как можно расширить возможности обратной связи.

Шум. Обратная связь, заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. На языке теории передачи информации шумом называют то, что искажает смысл. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.

Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Обычно ухитряются преодолеть шум и передать сообщение. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью заблокировать попытку установления информационного обмена. С позиций руководителя это должно обусловить снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией.

Организовать работу еще не означает построить систему коммуникаций. В совместной деятельности людей функционируют не только организационные отношения.

Коммуникации необходимы не только для осуществления совместной деятельности они отражают весь спектр поведения человека и организации.

Управлять коммуникациями нельзя только распоряжениями, это управление отношением.

Информация необходима для осуществления полноты коммуникации. Менеджер должен знать, какие виды коммуникаций поддерживает та или иная информация. Система коммуникаций отражает информационный, социально-психологический и профессиональный уровень управления.

### 3.4. Вербальное и невербальное общение

Для понимания сущности делового общения необходимо иметь представление о природе *вербального* (словесного) и *невербального* межличностного общения.

В структуру словесного (речевого) общения входят:

1. *Значение и смысл слов и фраз.*

Важную роль играет точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонации.

2. *Речевые звуковые явления.*

темп речи (быстрый, средний, замедленный);  
модуляция высоты голоса (плавная, резкая);  
тональность голоса (высокая, низкая);  
ритм (равномерный, прерывистый);  
тембр (раскатистый, хриплый, скрипучий);  
интонация;  
дикция речи.

Наблюдения показывают, что наиболее привлекательной в общении является плавная, спокойная, размеренная манера речи.

3. *Выразительные качества голоса.*

К ним относятся характерные специфические звуки, возникающие при общении: смех, плач, шепот, вздохи, а также паузы, кашель и др.

Речь — важнейший компонент личности любого человека и главная составляющая делового имиджа.

Речь менеджера, например, должна быть конкретна, логична и убедительна, он должен уметь стройно и ясно излагать свои мысли, чтобы склонить людей к своим взглядам и позициям.

Основными методами воздействия на собеседника являются убеждение, внушение и подражание.

Искусство убеждения предполагает умение достичь сознательного понимания и усвоения людьми адресуемой им информации, подражание и внушение рассчитаны на не критичное восприятие людьми этой информации в силу авторитета и обаяния говорящего.

Вместе с тем менеджерам надо стремиться избегать менторского тона при общении, а также остерегаться поучительно-назидательных замечаний. В речи целесообразно делать акцент на определенных словах, выделять некоторые фразы, меняя тон голоса, чаще менять темп речи для придания ей выразительности, пользоваться паузами до и после важных мыслей.

Речь менеджера должна быть грамотной, легкодоступной, адресной, без многословия, канцеляризмов. Выступающий с речью менеджер обязан учитывать особенности аудитории и реакцию слушателей на воспринимаемую информацию.

К *невербальным средствам* общения относят выражение лица, мимику, жестикуляцию, позы, визуальную коммуникацию (движение глаз, взгляды). Такие невербальные компоненты часто несут большую информационную нагрузку, и менеджеру для успешной производственной деятельности надо иметь о них представление.

Хотя вербальные символы (слова) являются основным средством для кодирования идей, предназначенных к передаче, довольно часто для трансляции сообщений используются и невербальные символы. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов.

Трудно переоценить значение манер и жестов в деловом имидже менеджеров. Так, манеры общения воссоздают образ человека, в них зрительно проявляются те его качества, которые положительно или отрицательно оцениваются окружающими.

Манеры могут быть плохими или хорошими в зависимости от того, как в них проявляется сам человек.

В основе манер общения лежат физические движения. Благодаря манерам каждый из нас владеет языком телодвижений, т.е. беззвучным языком, состоящим из жестов и мимики.

Каждому человеку приходится изучать родной язык, большинству необходимо владеть одним, а лучше несколькими иностранными языками. Некоторые изучают язык программирования.

Однако существует еще один международный, общедоступный и понятный язык, о котором до недавнего времени мало знали — это язык жестов, мимики и телодвижений человека.

Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 70 до 80% коммуникаций осуществляется за счет невербальных средств выражения (бессловесно) и только 20–30% информации передается с помощью вербальных.

Эти данные заставляют задуматься над значением «невербалики» для психологии общения и взаимопонимания людей, обратить особое внимание на значение жестов и мимики человека и овладеть искусством толкования языка телодвижений.

Особенность этого языка в том, что его проявление обусловлено импульсами нашего подсознания, и отсутствие возможности подделать эти импульсы позволяет доверять этому языку больше, чем обычному вербальному каналу общения.

Впервые серьезным исследованием языка телодвижений занялся признанный знаток психологии человеческого общения Аллан Пиз в Австралии. Он не только в совершенстве владеет искусством общения с людьми, но и обладает уникальными способностями обучать этому весьма полезному с практической точки зрения искусству, которое способствует эффективности профессиональной деятельности многих категорий деловых людей. Им написана книга «Язык телодвижений».

Эта книга предназначена для широкого круга читателей, так как знание языка телодвижений может с успехом применяться не только в деловой сфере, но и в личных взаимоотношениях.

Особым спросом «Язык телодвижений» пользуется в сфере бизнеса и менеджмента.

Умение заинтересовать партнера своей продукцией, квалифицированно провести презентацию товара и добиться оформления заказа во многом зависит от умения интерпретировать язык телодвижений, а использование различных вспомогательных средств помогает добиться успеха в деловых переговорах с партнерами.

Книга учит деловых людей эффективно применять язык телодвижений во взаимоотношениях с другими людьми, внушать к себе доверие и симпатию, привлекать на свою сторону оппонентов и превращать их в своих единомышленников.

Сознательное наблюдение за своими собственными жестами и жестами других людей является лучшим способом исследования приемов коммуникации, используемых человеком.

Для менеджеров данный взгляд на взаимоотношения нетрадиционный. Однако при всей спорности некоторых положений излагаемого ниже материала знание основ языка телодвижений представляется полезным для лучшего понимания особенностей межличностных взаимоотношений.

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

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

Кивание головой почти во всем мире обозначает «да» или утверждение, а покачивание головой — «нет».

Поднятый вверх большой палец — «все в порядке».

Открытая ладонь — искренность, честность, преданность.

Положение открытой ладони вверх — доверительный жест.

Ладонь вниз — оттенок начальственности.

Перстующающий жест — пальцы руки сжаты в кулак, и вместе с выставленным указательным пальцем вся конфигурация становится

ся похожей на своеобразную дубинку, с помощью' которой человека принуждают к подчинению. Это раздражающий собеседников жест.

Властное рукопожатие — рука захватывает руку другого человека.

Рука развернута при рукопожатии ладонью вверх — «уступаю инициативу» (покорное рукопожатие).

С помощью потираний ладоней люди передают свои положительные эмоции.

Потирание большого пальца об указательный или о кончики других пальцев обычно применяется для обозначения! денег и ожидания поступления денег в качестве оплаты.

Сцепление пальцев рук — разочарование и желание человека скрыть свое отрицательное отношение.

Шпилеобразное положение рук — самоуверенность руководителя работника.

Закладывание рук за спину — уверенный в себе человек с чувством превосходства над другими.

Руки в замок за спиной — человек расстроен и пытается взять себя в руки.

Скрещенные на груди руки с вертикально выставленными большими пальцами рук — негативное или оборонное отношение плюс чувство превосходства.

Акцентированием больших пальцев — насмешка или неуважительное отношение к человеку, на которого указывают большим пальцем.

Защита рта рукой — ложь, обман.

Прикосновение к носу — говорящий человек маскирует собственный обман, слушающий — сомневается в правдивости говорящего.

Потирание века — желание скрыться от обмана.

Почесывание и потирание уха — человек наслушался вдоволь и хочет, возможно, высказаться.

Почесывание шеи — сомнение и неуверенность человека, несогласие его с собеседником.

Оттягивание воротничка — люди лгут и подозревают, что их обман раскрыт.

Пальцы во рту — состояние сильного угнетения.

Подпираание головы рукой — скука.

Постукивание пальцами по столу или ног по полу — нетерпение.

Подпираание щеки сжатыми в кулак пальцами, а указательный палец опирается в висок — оценочная поза.

Указательный палец направлен вертикально к виску, и большой палец поддерживает подбородок, — слушатель негативно относится к информации собеседника.

Поглаживание подбородка — человек пытается принять решение.

Рука или палец во рту — нерешительность, желание выиграть время при принятии решения.

Шлепок по лбу — забывчивость.

Скрещенные на груди руки — попытка спрятаться от неблагоприятной ситуации, несогласие с собеседником.

Если кроме скрещивания рук на груди человек еще сжимает пальцы в кулак — это говорит о его враждебной и наступательной позиции.

Кисти скрещенных рук на плечевой части руки — сдерживание негативных ощущений (например, у стоматолога, перед первым в жизни полетом на самолете).

Руки сложены на груди, большие пальцы поставлены вертикально — чувство превосходства.

Полный жест (скрещивания рук) — чувство страха (полный барьер).

Манера сидеть верхом на стуле с широко расставленными ногами — доминирующий тип, пытающийся управлять людьми и господствовать над ними.

Собирание несуществующих ворсинок с одежды — человеку не нравится то, что говорит его собеседник, даже если на словах он с ним согласен.

Прямая голова — нейтральное отношение к тому, что слышишь.

Наклон головы в сторону -- пробуждение интереса.

Наклон головы вниз — отрицательное, осуждающее отношение, неодобрение того, что говорится.

Закладывание рук за голову — уверенность в себе, чувство превосходства над другими.

Поза «руки на пояс» — агрессивность. Агрессивная поза при застегнутом пиджаке показывает сильное расстройство, а расстегнутый пиджак и сжатые пальцы в кулаки — чисто агрессивная поза.

Подача корпуса вперед, обе руки лежат на коленях — желание закончить разговор или встречу.

Расширенные зрачки глаз (в 4 раза больше, чем в нормальном состоянии) — возбуждение человека.

Сокращение зрачков — сердитое, мрачное настроение.

Глаза собеседника встречаются с вашими глазами менее 1/3 части времени разговора — собеседник нечестен или скрывает что-то.

Взгляд искоса с опущенными вниз бровями, нахмуренным лбом или опущенными уголками рта — подозрительное, враждебное или критическое отношение.

Прикрытые веки в сочетании с откинутой назад головой и долгим взглядом («взгляд свысока») — превосходство человека над собеседником.

Выпускание дыма при курении вверх — уверенный в себе, самодовольный человек. Направленные струи дыма вниз — негативно настроенный человек, со скрытыми или подозрительными мыслями. Чем быстрее струя выпускается вверх, тем увереннее и вышекомернее чувствует себя человек, чем быстрее струя выдыхается вниз, тем отрицательнее настроен человек. Выдувание дыма через ноздри есть признак высокомерного, уверенного в себе человека. Если голова у человека наклонена вниз, когда он выдувает дым через нос, это значит, что он сердит.

Постоянное сбрасывание пепла с конца сигареты на пепельницу — тяжелое внутреннее состояние человека.

Если курильщик зажигает сигарету и неожиданно гасит ее, не докурив до своей обычной длины, он проявляет желание закончить разговор.

Сосание дужки очков — обдумывание решения. Если человек вновь надевает очки, это часто означает, что он хочет еще раз «взглянуть» на факты, а если он поиграет с очками и отложит их в сторону, это значит, что он хочет окончить беседу. Взгляд поверх очков — критическое отношение к человеку.

Люди сидят или стоят в одинаковой позе и повторяют жесты друг друга («отзеркаливание») — единомышленники.

Треугольная позиция как открытого, так и закрытого типа может использоваться для выражения принятия или непринятия человека в компанию.

Если третье лицо хочет присоединиться к двум разговаривающим людям, стоящим в закрытой позиции, то сделать это можно лишь в тот момент, когда их тела раздвинуты под углом друг к другу по направлению к воображаемой вершине треугольника. Если третий человек не принимается в этой компании, то двое первых сохраняют закрытую позицию и поворачивают в сторону третьего только головы, признавая его присутствие, но положение их тел говорит о том, что он не приглашен.

Часто в начале разговора люди могут стоять в открытой прямоугольной позиции, но постепенно двое из них могут сформировать закрытую позицию, исключая третьего из своей компании. Если человек заинтересован в своем собеседнике, то, сидя со скрещенными ногами, он примет такое положение, при котором его скрещенные колени будут направлены на этого человека. Если собеседник тоже в нем заинтересован, его скрещенные колени тоже будут направлены в его сторону.

Ноги чаще всего указывают направление, в котором человек хотел бы идти, но они также указывают на человека привлекательного и интересного для данного субъекта.

Чем выше спинка кресла, тем больше власти и авторитета имеет человек, сидящий на нем.

У крупного администратора обычно кресло с высокой, обтянутой кожей спинкой, а стул для посетителей имеет низкую спинку. Крутящиеся стулья дают больше власти и свободы, чем стулья на устойчивых ножках, поскольку дают человеку свободу передвижения в тот момент, когда на него оказывают давление.

В процессе делового общения надо следить за положением плеч, рук и головы собеседника.

Как правило, человек поднимает плечи, когда он напряжен, и опускает, когда расслаблен.

Поднятая голова и опущенные плечи означают открытость, интерес, настрой на успех, опущенная голова и поднятые плечи — замкнутость, чувство напряжения, неудовлетворенность, страх, неуверенность.

Менеджеры должны твердо знать, что телодвижения являются важной составляющей делового имиджа.

Произвести хорошее впечатление очень трудно при отсутствии навыков искусного владения собственным телом.

Чтобы научиться владеть своим телом, менеджеру не обязательно обладать какими-то особыми физическими данными. Важно этого хотеть.

Следует постоянно обращать внимание на свои позы и жесты, так как именно они в значительной степени определяют деловой имидж менеджера.

Необходимо подчеркнуть существенные различия в трактовке мимики, жестов и поз у российских и зарубежных менеджеров.

Например, довольно часто один и тот же жест имеет противоположное значение. Так, в США «ноль», образованный большим и указательным пальцами, означает: «все нормально», в Японии — «деньги», а в Португалии этот жест неприличен.

Немцы часто поднимают брови в знак восхищения чьей-то идеей, а в Англии — это выражение скептицизма.

Движение пальца из стороны в сторону в США и Италии означает осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано. В Голландии этот жест означает отказ.

Когда француз чем-то восхищен, он соединяет кончики трех пальцев, подносит их к губам и, высоко подняв подбородок, посылает в воздух нежный поцелуй. Если же он потирает указатель-



ным пальцем основание носа, это означает: «здесь что-то нечисто», «осторожней».

Француз или итальянец, когда считает идею глупой, стучит себя по голове; немец, шлепая себя ладонью по лбу, как бы говорит: «Да ты с ума сошел»; британец или испанец этим жестом показывает, как он доволен собой.

Если голландец, стуча себя по лбу, вытягивает указательный палец вверх, то это означает, что он по достоинству оценил ваш ум; палец же в сторону говорит о том, что он считает вас сумасшедшим.

Постукивание итальянца указательным пальцем по носу означает: «Берегись, впереди опасность, они что-то замышляют», а в Голландии этот жест означает: «Я пьян» или «Ты пьян», в Англии — «конспирация и секретность». Жест, которым русский сокрушенно демонстрирует пропажу или неудачу, у хорват означает признак успеха и удовольствия.

Если в Голландии вы покрутите указательным пальцем у виска, подразумевая какую-то глупость, то вас не поймут, так как там этот жест означает, что кто-то сказал отрицательную фразу.

Говоря о себе, европеец показывает рукой на грудь, а японец — на нос. В некоторых странах Африки смех — показатель изумления и даже замешательства, а вовсе не проявления веселья, как у нас.

На Ближнем Востоке нельзя подавать деньги или подарок левой рукой, так как это оскорбление.

Для установления контакта надо учитывать расстояние между собеседниками. До 1 метра расстояние считается интимным (общение на таком расстоянии обычно ведут друзья или близкие люди). Расстояние от 1 до 2,5 метров считается официальным. Расстояние от 2,5 метров и дальше — расстояние безразличия. На таком расстоянии обычно менеджеры учиняют разнос подчиненным. Если требуется установить контакт с собеседником, расстояние должно быть примерно 1,5 метра и отсутствовать преграды.

Однако и здесь у народов различных культур существуют различные представления об оптимальных расстояниях между собеседниками.

Например, жители США обычно ведут разговор, стоя на расстоянии не ближе 60 сантиметров друг от друга. Поэтому в разговоре латиноамериканца с жителем США первый стремится приблизиться к собеседнику, в то время как житель США — отодвинуться, т.е. каждый намерен вести разговор на привычном для него расстоянии.

Существуют различия у народов различных культур и в восприятии пространства. Так, американцы всегда показывают, что они открыты для окружающих (обычно они в кабинетах не закрывают

дверей, а их офисы в небоскребах сделаны из сплошного стекла и хорошо просматриваются с улицы), а немцы обычно делают двойные двери в офисах, и всегда закрывают дверь кабинета.

В Англии американцев считают говорящими очень громко, а сами американцы подчеркивают, что им нечего скрывать и поэтому они беседуют в полный голос.

Англичанин же, наоборот, регулирует звук своего голоса ровно настолько, чтобы их слышал в помещении только один собеседник. В Америке подобная манера ведения делового разговора считается «шептанием» и не вызывает ничего, кроме подозрения.

Для достижения успеха в бизнесе необходимо понимать жесты, мимику и телодвижения зарубежных партнеров.

## ГЛАВА 4. ОБЩЕНИЕ КАК ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

### 4.1. Стратегия взаимодействия

**Взаимодействие** — процесс непосредственного или опосредованного воздействия объектов (субъектов) друг на друга, порождающий их взаимную обусловленность и связь. Во взаимодействии реализуется отношение человека к другому человеку как к субъекту, у которого свой собственный мир. Взаимодействие человека с человеком в обществе — это и взаимодействие их внутренних миров: обмен мыслями, идеями, образами, влияние на цели и потребности, воздействие на оценки другого индивида, его эмоциональное состояние.

Под взаимодействием в социальной психологии, кроме того, обычно понимается не только влияние людей друг на друга, но и непосредственная организация их совместных действий, позволяющая группе реализовать общую для ее членов деятельность.

Само же взаимодействие в этом случае выступает как систематическое, постоянное осуществление действий с целью вызвать соответствующую реакцию со стороны других людей. Совместная жизнь и деятельность (в отличие от индивидуальной) имеет вместе с тем более жесткие ограничения любых проявлений активности-пассивности индивидов. Это вынуждает людей строить и согласовывать образы «Я — Он», «Мы — Они», координировать усилия между ними. Входе реального взаимодействия формируются адекватные представления человека о себе, других людях, их группах. Взаимодействие людей выступает ведущим фактором в регуляции их самооценки и поведения в обществе.

Взаимодействуя с окружающими по разным поводам, мы выбираем, как правило, формы поведения, соответствующие ситуации. Чаще всего встречаются следующие типы поведения по отношению к партнерам по взаимодействию:

- сотрудничество — партнеры по взаимодействию помогают, содействуют друг другу, активно способствуют достижению общих целей. Таким образом, к примеру, команда спортсменов стремится добиться победы;
- противоборство — партнеры противодействуют, мешают друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей каждого. Примеров этому достаточно в мире спорта. Например, шахматисты прилагают максимум усилий, помешать выиграть сопернику.

Можно разделить процесс взаимодействия людей на три этапа (уровня): начальный, средний и заключительный.

Психологи выделяют следующие виды общения:

1. *«Контакт масок»* — формальное общение, когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия).
2. *Примитивное общение*, когда оценивают другого человека как нужный или мешающий объект: если нужен — активно вступить в беседу, если нет — оттолкнуть.
3. *Формально-ролевое общение*, когда регламентированы и содержание, и средства общения, и вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.
4. *Духовное, межличностное общение друзей*, когда можно затронуть любую тему, и не обязательно прибегать к помощи слов.
5. *Деловое общение*, когда учитываются особенности личности, характера, возраста, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.
6. *Манипулятивное общение* направлено на извлечение выгоды от собеседника. Приемы могут использоваться самые разные, в том числе и месть, запугивание.
7. *Светское общение*. Главная его суть — в беспредметности, т.е. люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в данных ситуациях.

На своем *начальном этапе* (низшем уровне) взаимодействие — это *простейшие первичные контакты людей*, когда между ними имеет место лишь определенное первичное и очень упрощенное взаимное или одностороннее влияние друг на друга с целью обмена информацией и общения, которое в силу конкретных причин может и не достигать своей цели, а потому и не получать всестороннего развития.

Главное в успехе первичных контактов заключается в принятии или непринятии партнерами по взаимодействию друг друга.

В психологии контактом называют сближение субъектов во времени и пространстве, а также некую меру близости в отношениях. В одних случаях говорят о «хорошем» и «тесном», «непосредственном» или, наоборот, о «слабом», «неустойчивом», «неустоявшемся», «опосредованном» контакте. В других случаях говорится о контакте как о необходимом условии правильного взаимодействия. Наличие контакта, т.е. известной стадии близости, всегда рассматривается как желательная основа эффективного взаимодействия.

Любой контакт обычно начинается с конкретно-чувственного восприятия внешнего облика, особенностей деятельности и поведения других людей. В этот момент, как правило, доминируют эмоционально-поведенческие реакции индивидов друг на друга. Отно-

шения принятия — непринятия проявляются в мимике, жестах, позе, взгляде, интонации, стремлении закончить или продолжить общение. Они свидетельствуют о том, нравятся ли люди друг другу. Если люди не нравятся друг другу, следуют обоюдные или односторонние реакции отвержения (скольжение взгляда, отдергивание руки при пожати, отворачивание головы, тела, отгораживающие жесты, «кислая мина», суетливость, убегание и т.п.) или прекращения установившегося контакта. И наоборот, люди обращаются к тем, кто улыбается, смотрит прямо и открыто, разворачивается в анфас, отвечает бодрой и веселой интонацией, к тем, кто заслуживает доверия и с кем можно развивать дальнейшее сотрудничество на основе совместных усилий.

Большую роль во взаимодействии на его начальном этапе играет и эффект конгруэнции.

**Конгруэнция** — подтверждение взаимных ролевых ожиданий, единый резонансный ритм, созвучность переживаний участников контакта — предполагает минимум рассогласований в узловых моментах линий поведения участников контакта. Следствием является снятие напряжения, возникновение доверия и симпатии на подсознательном уровне. Конгруэнция усиливается вызванным у партнера ощущением соучастия, интересом, поисковой взаимной активностью на основе его потребностей и жизненного опыта. Она может проявиться с первых минут контакта между ранее незнакомыми партнерами, а может не возникнуть вообще. Наличие конгруэнции говорит о вероятности того, что взаимодействие будет продолжено. В этом смысле стремиться достигнуть конгруэнции следует с первых минут контакта.

В результате конгруэнции и действенных первичных контактов устанавливается *обратная связь* между людьми — процесс взаимонаправленных ответных действий, который служит поддержанию последующего взаимодействия и в ходе которого осуществляется намеренное (или ненамеренное) сообщение другому лицу того, как его поведение и действия (или их последствия) восприняты и пережиты.

Обратная связь бывает разных видов, и каждый ее вариант соответствует той или иной специфике взаимодействия людей и установления между ними устойчивых отношений. Благодаря обратной связи в ходе взаимодействия люди уподобляются друг другу, приводят свое состояние, эмоции, поступки и действия в соответствие с развертывающимся процессом взаимоотношений.

Сложившаяся психологическая общность партнеров укрепляет их контакты, приводит к развитию взаимосвязей между ними, способ-

ствуется преобразованию их личных отношений и действий в совместные. Установки, потребности, интересы, отношения в целом, выступая как мотивы, определяют перспективные направления взаимодействия партнеров, в то время как его тактика регулируется еще и взаимным пониманием личностных особенностей людей, их образами-представлениями друг о друге, о себе, о задачах совместной активности.

На *среднем этапе* процесса взаимодействия людей, который получил название продуктивной совместной деятельности, развивающееся постепенно активное сотрудничество находит все большее выражение в эффективном решении проблемы соединения взаимных усилий партнеров.

Обычно различают три формы или модели организации совместной деятельности:

- 1) каждый участник делает свою часть общей работы;
- 2) общая задача выполняется последовательно каждым участником;
- 3) имеет место одновременное взаимодействие каждого участника со всеми остальными.

Их реальное существование зависит от условий деятельности, ее целей и содержания.

Общие устремления людей могут привести к столкновениям в процессе согласования позиций. В результате люди вступают в отношения «согласия — несогласия» друг с другом. В случае согласия происходит вовлечение партнеров в совместную деятельность. При этом происходит распределение ролей и функций между участниками взаимодействия. Эти отношения вызывают особую направленность волевых усилий у субъектов взаимодействия. Оно связано либо с уступкой, либо с завоеванием определенных позиций. Поэтому от партнеров требуются проявления взаимной терпимости, сдержанности, настойчивости, психологической подвижности и других волевых качеств личности, опирающихся на интеллект и высокий уровень сознания и самосознания личности.

Вместе с тем в это время взаимодействие людей активно сопровождается или опосредуется проявлением сложных социально-психологических феноменов, получивших название *совместимости* — *несовместимости* (или срабатываемости — несрабатываемости). Межличностные отношения в группе и совместимость (физиологическая и психологическая) ее членов порождают еще одно важнейшее социально-психологическое явление — «психологический климат».

*Заключительным этапом* (высшим уровнем) взаимодействия всегда выступает исключительно эффективная совместная деятельность людей, сопровождающаяся взаимопониманием.

**Взаимопонимание** людей — это такой уровень их взаимодействия, при котором они осознают содержание и структуру настоящего и возможного очередного действия партнера, а также взаимно содействуют достижению единой цели. Для взаимопонимания недостаточно совместной деятельности, нужно взаимосодействие. Оно исключает свой антипод — взаимопротиводействие, с появлением которого возникают недопонимание, а потом и непонимание человека человеком.

Взаимное непонимание — одна из существенных предпосылок распада взаимодействия людей или причина самых разнообразных межличностных затруднений, конфликтов и т.д.

Существенной характеристикой взаимопонимания всегда выступает его *адекватность*. Она зависит от типа отношений между партнерами (отношений знакомства и приятельства, дружеских, любовных, супружеских, товарищеских); отношении симпатии, антипатии, безразличия; от степени возможной объективности, свойств личности в поведении и деятельности людей. Общительность, например, легче всего наблюдается в процессе взаимодействия. Важным фактором в адекватности является мнение, оценка других более или менее значимых людей, групп, авторитетных лиц.

Взаимодействие всегда присутствует в виде двзг компонентов: содержания и стиля. *Содержание* определяет, вокруг чего или по поводу чего разворачивается то или иное взаимодействие. *Стиль* указывает, как человек взаимодействует с окружающими.

Можно говорить о продуктивном и непродуктивном стилях взаимодействия.

*Продуктивный* стиль — плодотворный способ контакта партнеров, способствующий установлению и продлению отношений взаимного доверия, раскрытию личностных потенциалов и достижению эффективных результатов в совместной деятельности. Известно, что такой стиль взаимодействия не существует между людьми изначально. Он устанавливается. Достаточно часто участники взаимодействия из-за личностных особенностей не могут приспособиться друг к другу, прийти к согласию, преодолеть барьеры, установить доверительные отношения.

В других случаях, исчерпав доступные им ресурсы адаптации, добившись некоторого равновесия и доверия на первых этапах развития взаимодействия, люди не могут сохранять эффективных взаимоотношений. В обоих случаях говорят о *непродуктивном* стиле взаимодействия — неплодотворном способе контакта партнеров, блокирующем реализацию личностных потенциалов и достижение

оптимальных результатов совместной деятельности. Под непродуктивностью стиля взаимодействия обычно понимается конкретное воплощение в ситуации взаимодействия неблагоприятного состояния существующей системы отношений, которое воспринимается и осознается как таковым, по крайней мере, одним из участников взаимодействия.

Выделять в самом взаимодействии собственно дело и отношение к нему со стороны участников первым начал англичанин Р. Бейлз. Он называет деловую сторону областью решения задач, так как эта сторона часто связана с выдвиганием предположений, их обсуждением и принятием решений. Выбор способа решения связан с определенными эмоциональными переживаниями участников взаимодействия. Область эмоций характеризуется наличием таких речевых и поведенческих реакций, которые направлены не на дело, решение общей задачи, а на установление межличностных отношений в ходе взаимодействия. Эти реакции имеют эмоциональную, субъективную окраску, характеризуют степень удовлетворенности совместной деятельностью.

Важный показатель оценки деловой и эмоциональной стороны — время взаимодействия, которое также может рассматриваться с различных позиций.

Если взаимодействие официально организовано, то времени отводится столько, сколько объективно необходимо для совместной деятельности. Длительность взаимодействия при неофициальных отношениях определяется внутренними потребностями каждого из участников общения.

Взаимодействие — сложный многоэтапный и многогранный процесс, в ходе которого осуществляются общение, восприятие, взаимоотношения, взаимовлияние и взаимопонимание людей.

Взаимодействие обычно классифицируют по форме. В этом случае различают межличностное и межгрупповое взаимодействие, межличностные отношения и общение.

Общение можно рассматривать как:

1. Сложный многоплановый процесс установления и развития контактов и связей между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией и выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание партнера.
2. Реализуемое знаковыми средствами взаимодействие двух и более субъектов, вызванное потребностями деятельности совместной и направленное на значимое изменение в состоянии, поведении и лично-смысловых образованиях партнера.



Общение обычно включено в практическое взаимодействие людей (совместный труд, учение, коллективная игра и т.д.), обеспечивает планирование, осуществление и контролирование их деятельности. В ходе общения его участникам можно не только участвовать в коммуникации, но и организовать обмен действиями, спланировать общую деятельность, выработать формы и нормы совместных действий. Ведь общение — это не только обмен информацией, но и организация совместных действий. Оно всегда предполагает достижение некоторого результата. Таким результатом обычно является изменение поведения и деятельности других людей.

В самом общем виде общение выступает как форма жизнедеятельности. Его социальный смысл в том, что оно выступает средством передачи форм культуры и общественного опыта.

Специфика общения определяется тем, что в его процессе субъективный мир одного человека раскрывается для другого. В общении человек самоопределяется, обнаруживая свои индивидуальные особенности. По форме воздействий можно судить о коммуникативных умениях и чертах характера человека, по специфике организации речевого общения — об общей культуре и грамотности.

Подлинно человеческое общение невозможно без участия сознания и разума. Наряду с содержанием общения выделяются его средства, коими являются язык и речь.

В самых обобщенных классификациях выделяются три стороны общения:

- коммуникативная;
- интерактивная;
- перцептивная.

Понятие общения близко соотносится с понятием коммуникаций. *Коммуникативная* сторона общения связана с выявлением специфики информационного процесса между людьми как активными субъектами: с учетом отношений между партнерами, их установок, целей и намерений. Все это приводит не просто к движению информации, но и к уточнению и обогащению знаний, сведений и мнений, которыми обмениваются люди. Средствами коммуникативного процесса являются различные знаковые системы:

- речь;
- жесты, мимика;
- интонация, неречевые вкрапления в речь (например, паузы);
- система организации пространства и времени коммуникации;
- система «контакта глазами».

Важная характеристика коммуникативного процесса — намерение его участников повлиять друг на друга, воздействовать на поведение другого, обеспечить свою идеальную представленность в другом (персонализацию). Необходимое условие для этого процесса — понимание ситуации общения.

Главное содержание общения — это *воздействие на партнера*. Описывая его, мы часто используем термины действий. Например: «Он на меня давил, но я не поддался», «Он подстроился под меня» и т.д.

В общении происходит постоянная реакция на действия другого человека. В одном случае нам, например, кажется, что партнер нас к чему-то подталкивает, и мы сопротивляемся, в другом — что наши действия «заодно», в третьем — что партнер затрагивает наши интересы и мы отстаиваем их и т.д. За словами стоят действия, и, общаясь, мы постоянно отвечаем для себя на вопрос: «Что он делает?» — и наше поведение строится исходя из полученного ответа.

Сотрудник организации воспринимается как носитель определенных профессиональных функций, а коммуникативное взаимодействие происходит преимущественно на уровне позиций, а не личностей. Степень официальности общения может быть разной в зависимости от степени знакомства людей, характера их межличностных взаимоотношений. В соответствии с контекстом ситуации варьируется и коммуникативное поведение личности, формируется репертуар стратегий общения.

Базовые психологические установки нашего «Я» формируются в результате закрепления наиболее часто повторяющихся реакций, положительных или отрицательных, на окружающих нас людей. Они включают как самооценку, так и оценку тех, с кем мы общаемся. Люди, негативно относящиеся сами к себе, имеют тенденцию накапливать отрицательные впечатления о собственной личности. Многие накапливают в себе такой негативный осадок в течение всей жизни. Следовательно, необходимо развить *позитивное мышление*. Позитивное восприятие действительности означает, что нужно направлять свои усилия на решение стоящих перед нами проблем, вместо того чтобы сетовать по поводу их существования.

Универсальным механизмом регуляции поведения и общения людей является установка, во многом определяющая стратегию жизни, пронизывающая все уровни функционирования человека и его психику. Установки всех видов уходят корнями в подсознание и поэтому с трудом поддаются рациональным способам согласования. Партнеры с разными установками плохо понимают друг друга, плохо сотрудничают, быстрее идут на радикальный разрыв. Благоприят-

ному же развитию общения способствует совместимость установок партнеров.

Согласование и координация позиций партнеров происходят посредством обмена мыслями и чувствами. Этот процесс подчинен целям корректировки планов совместной деятельности. В ходе общения формируются цели, мотивы и программы поведения включенных в него индивидов. В это же время осуществляется взаимная стимуляция и взаимный контроль поведения.

Возможны четыре вида установок по отношению к окружающим.

1. *«Яхороший — тыхороший»*. Это самая нравственная и продуктивная установка, поскольку в большинстве случаев нам причиняют зло не по умыслу, а по недомыслию, в силу своей нравственной незрелости. Люди с этой установкой знают себе цену и ожидают, что другие воздадут им должное. Они трудятся и сотрудничают конструктивно. Это «победители», они «выигрывают».
2. *«Яхороший — тыплохой»*. Эта установка характерна для тех, кому свойственно ответственность за свои проблемы сваливать на других и в случае неудачи пытаться найти «козла отпущения» среди коллег или подчиненных, выместить на них свою досаду. Такие люди самоутверждаются за счет унижения других, что является аморальным и, конечно, малопродуктивным.
3. *«Яплохой — тыхороший»*. Такая установка типична для людей с комплексом неполноценности, чувствующих себя бессильно по сравнению с другими. Они либо стараются избегать тесных контактов с окружающими, либо прилипают, как паразиты, к сильным личностям. Часто такие люди бывают в состоянии депрессии.
4. *«Яплохой — тыплохой»*. Эта установка ведет к саморазложению личности, порождает чувство безнадежности и потерю интереса к жизни. Люди с такой установкой часто раздражаются, подвержены тяжелым депрессиям и непредсказуемы. Они ходят по замкнутому кругу и никуда не приходят.

Редко кто придерживается исключительно одной из четырех установок, но одна из них, как правило, *доминирует*. Поэтому особенно важно, постоянно работая над собой, осознанно и целенаправленно преодолевать негативное отношение к окружающим, стремиться к укреплению чувства «все в порядке».

*Интерактивная* сторона общения — построение общей стратегии взаимодействия. Интерактивную сторону общения можно предста-

вить как последовательность реакций людей на действия друг друга. Например, поступок Иванова, изменяющий поведение Петрова, вызывают со стороны последнего ответные реакции, которые, в свою очередь, изменяют поведение Иванова. Различается ряд типов взаимодействия между людьми, прежде всего — кооперация (сотрудничество) и конкуренция.

Чаще всего люди объединяются ради улучшения, облегчения или повышения эффективности совместной деятельности. Этот мотив можно назвать мотивом кооперации.

В спортивных состязаниях, к примеру, тоже есть взаимодействие, но другого рода: среди мотивов взаимодействия наиболее ярко выражены конкуренция (скажем, при игре в футбол) или агрессия (в борьбе, боксе).

*Перцептивная* сторона общения включает в себя процесс формирования образа другого человека, что достигается «прочтением» за физическими характеристиками партнера его психологических свойств и особенностей поведения. Основные механизмы познания другого человека — идентификация (уподобление) и рефлексия.

**Идентификация** — важнейший механизм социализации, проявляющийся в принятии индивидом роли социальной при вхождении в группу; процесс и результат самоотождествления себя с другим человеком или группой людей.

**Рефлексия** — процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний — предполагает особое направление внимания на деятельность собственной души, а также достаточную зрелость субъекта.

Один из возможных способов понимания общения, который дает возможность увидеть смысл и содержание слов, своих действий и идей партнера, — *восприятие положения партнеров, а также их позиций относительно друг друга*. В любом разговоре, беседе, публичном общении огромное значение имеет относительный статус у партнеров: кто в данной ситуации ведущий и кто — ведомый.

*Общение как взаимодействие* можно рассматривать с позиций ориентации на контроль и ориентации на понимание.

*Ориентация на контроль* предполагает стремление контролировать, управлять ситуацией и поведением других, которые обычно сочетаются с желанием доминировать во взаимодействии.

*Ориентация на понимание* включает в себя стремление понять ситуацию и поведение других; связана с желанием лучше взаимодействовать и избегать конфликтов, с представлениями о равенстве партнеров в общении и необходимости достижения взаимной, а не односторонней удовлетворенности.

Анализ взаимодействия при выделении этих двух ориентации позволяет выявить некоторые интересные закономерности общения. Так, «контролеры» и «пониматели» придерживаются совершенно разных стратегий в общении.

*Стратегия «контролера»* — стремление заставить партнера принять свой план взаимодействия, навязать свое понимание ситуации, и довольно часто они действительно достигают контроля над взаимодействием.

*Стратегия «понимателя»* — адаптация к партнеру. Показательно, что разные ориентации связаны с разным распределением позиций в общении.

Так, «контролеры» всегда стремятся к неравным взаимодействиям с подчиненными и доминирующим позициям. Ориентация на понимание больше сопрягается с равными взаимодействиями.

Поскольку любое общение осуществляется по поводу того или иного предмета, то характер взаимодействия определяется открытостью или закрытостью предметной позиции.

*Открытость общения* — это открытость предметной позиции в смысле способности выразить свою точку зрения на предмет и готовности учесть позиции других, и наоборот — *закрытость общения* означает неспособность или нежелание раскрывать свои позиции.

Помимо открытого и закрытого общения, в чистом виде существуют еще и *смешанные* типы:

- одна из сторон пытается выяснить позицию другой стороны, не раскрывая своей. В крайнем варианте это выглядит так: «Вопросы задаю я!»;
- общение, при котором один из собеседников открывает партнеру все свои обязательства, рассчитывая на помощь, не интересуясь намерениями другого.

Оба эти вида взаимодействия асимметричны, поскольку общение осуществляется с неравноправных позиций партнеров.

При выборе позиции в общении следует учитывать все обстоятельства: степень доверия к партнеру, возможные последствия открытости общения. И вместе с тем, как показывают социально-психологические исследования, максимальная эффективность делового общения достигается при его открытом характере.

*Личное общение* — обмен неофициальной информацией; *деловое общение* — процесс взаимодействия людей, выполняющих совместные обязанности или включенных в одну и ту же деятельность.

Процесс общения всегда можно рассматривать как локальный акт: разговор с определенным собеседником, обсуждение конкретных вопросов группой людей и т.д.

В развернутом виде в общении можно выделить такие этапы:

- установление контакта;
- ориентация в ситуации (люди, обстоятельства и т.д.);
- обсуждение вопроса, проблемы;
- принятие решения;
- выход из контакта.

В деловом общении эта схема может быть как свернутой, краткой, так и полной, подробной.

**Деловое общение** — сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Специфическая особенность названного процесса — регламентированность, т.е. подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными и культурными традициями, профессиональными этическими принципами.

В отличие от лично-ориентированного общения, предмет которого выступает характер отношений между его участниками, цель делового взаимодействия лежит за пределами процесса общения. Это взаимодействие людей, подчиненное решению конкретной задачи (производственной, научной, коммерческой и т.д.), стоящей перед организацией (фирмой, предприятием), что накладывает определенные рамки на поведение людей.

Выделяют следующие ключевые характеристики организационной структуры, которые определяют специфику делового взаимодействия.

- Достаточно жесткая регламентация целей и мотивов общения, способ осуществления контактов между сотрудниками.
- Иерархичность построения организации, в соответствии с которой между подразделениями и сотрудниками закрепляются отношения подчинения, зависимости, неравенства; безусловно, это оказывает серьезное влияние на характер межличностного воздействия.
- Мотивация труда как необходимое условие эффективной деятельности организации или предприятия.

Выделенные принципы жизнедеятельности любой организации определяют особенности межличностного взаимодействия в деловой среде и требования, которые предъявляются к нему. Эти требования могут быть сформулированы в виде следующих правил:

- четко определяйте цели своего сообщения;
- делайте сообщение понятным и доступным для восприятия разными группами работников: находите конкретные иллюстрации общих понятий, развивайте общую идею, используя яркие примеры;

- отказывайтесь от излишней информации, привлекайте внимание партнеров лишь к тем проблемам, которые касаются их непосредственно;
- в разговоре с сотрудниками следуйте правилам активного слушания, демонстрируйте собеседникам сигналы вашего понимания и готовности к совместным действиям.

Таким образом, в деловой сфере от людей ожидается сознательное управление ходом межличностного взаимодействия, сведение к минимуму элемента случайности; актуальной становится задача оценки эффективности взаимодействия.

В зависимости от сферы деятельности меняется интенсивность деловых межличностных контактов.

Формы межличностного взаимодействия в деловой среде, в которых его специфика проявляется особенно наглядно, — деловые беседы и деловые совещания. В теории управления *деловая беседа* рассматривается как вид делового общения, специально организованный предметный разговор, служащий для решения управленческих задач. Она всегда имеет конкретный предмет и происходит, как правило, между представителями одной организации.

Основная задача беседы — установить контакт с собеседником, создать атмосферу взаимопонимания, пробудить интерес к разговору. Приемы, использование которых особенно эффективно в начале беседы:

- 1) метод снятия напряженности, т.е. использование теплых слов, личного обращения, комплиментов, шуток для установления более тесного контакта с собеседником;
- 2) метод «зацепки», т.е. использование какого-либо события, сравнения, личного впечатления, анекдота или необычного вопроса для образного представления сути проблемы, обсуждению которой будет посвящена беседа;
- 3) метод стимулирования игры воображения, т.е. постановка множества вопросов по ряду проблем, которые должны рассматриваться в беседе;
- 4) метод «прямого подхода», т.е. непосредственный переход к делу без какого-либо обсуждения — краткое сообщение о причинах, по которым назначена беседа, и быстрый переход к конкретному вопросу.

От первых фраз каждого участника встречи зависит их дальнейшее отношение к предмету разговора и друг к другу.

Основная часть беседы нацелена на сбор и оценку информации по обсуждаемой проблеме, выявление мотивов и целей собеседника, передачу запланированной информации. Успешному проведению

этой фазы способствует владение техникой постановки вопросов, методами активного слушания и восприятия сведений и фактов.

Откровенной, конструктивно-критической атмосфере деловой беседы противоречат:

- бестактное обрывание на полуслове;
- неоправданное лишение собеседника возможности высказать свое мнение;
- навязывание своего мнения партнеру;
- игнорирование или высмеивание аргументов собеседника;
- грубая реакция на высказывание партнерами противоположных точек зрения;
- подтасовка фактов;
- необоснованные подозрения, голословные утверждения, окрики за критику;
- давление на собеседника голосом, манерами.

В деловой беседе, чтобы лучше услышать собеседника, понять и принять к сведению смысл сказанного, следует прислушаться к следующим советам психологов.

Совет 1. К информации, получаемой от людей, которые по каким-то причинам нам неприятны, мы относимся, как правило, со значительной долей предубеждения. Поэтому, если с человеком нас связывают интересы дела, постарайтесь трезво оценить, что вас раздражает — информация, которую вы от него слышите, или сам человек (его внешний вид, особенности характера, нравственные качества).

Совет 2. Воспринимая информацию, следует иметь в виду, что принципиально новые идеи, не укладывающиеся в уже действующие логические схемы или представления, вызывают определенный эмоциональный протест. Поэтому не отвергайте их с ходу. Необходимо время, чтобы продумать новую информацию, подобрать логические аргументы для ее опровержения или подтверждения. Не противоречьте сразу, из-за этого вы можете не услышать аргументов собеседника в пользу высказываемого соображения, — а они могут оказаться достаточно вескими.

Совет 3. Практически не поддаются убеждению люди, испытывающие чувство бесполезности, одиночества, отчужденности, агрессивные и тревожные, плохо переносящие трудные ситуации.

Если деловая беседа делает наглядной опосредованность межличностного взаимодействия в организации статусным, функциональным положением человека, то *деловое совещание* позволяет указать на еще один важнейший фактор делового взаимодействия, а именно на фактор группы. Еще одной важной темой, имеющей



непосредственное отношение к анализу межличностного взаимодействия в деловой среде, является проблема совместимости людей в группе, т.е. вопрос о степени взаимосвязанности и взаимозависимости членов коллектива, или целостности коллективного субъекта как условия совместной деятельности.

Сплоченность, как черта психологии группы, выражающая степень единомыслия и единодействия ее членов, обобщенный показатель их духовной общности и единства. Для членов группы сама по себе сплоченность — привлекательная цель и ценность, групповое состояние, к которому следует стремиться. Наличие в коллективе сплоченности и уважения к чужому мнению помогает провести деловое совещание максимально эффективно.

#### **4.2. Ролевое поведение личности в общении**

Практически любой акт делового общения может быть представлен как ролевое поведение. Роли являются исходными и определяющими элементами социального опыта, поскольку в них наиболее полно программируется тот или иной шаблон социального поведения.

**Роли** — это предписанные обществом в целом или специфической социальной организацией права и обязанности личности, вытекающие из ее социального положения.

Каждая из ролей, вытекающих из определенного статуса человека, в свою очередь, представляет целый набор прав и обязанностей по отношению к окружающим индивида в конкретной ситуации людям. Так, человек, исполняющий роль врача, обязан заботиться о здоровье пациента, своевременно ставить диагноз, применять нужные и эффективные меры лечения, быть внимательным, отзывчивым, гуманным и т.д. Вместе с тем врач имеет целый ряд прав. Роли личности весьма многообразны, человек является, как правило, одновременно и отцом семейства, и членом производственного коллектива, и членом приятельской компании и т.д. В результате складывается некий «узел» прав и обязанностей, которые вытекают из ролей и образуют ее социальное поле деятельности. **Социальное поле деятельности** — целая система норм-шаблонов поведения, вытекающая из ролевой структуры личности.

**Роль** — способ поведения, задаваемый обществом. Она складывается из двух переменных: базовых психологических установок нашего «Я» и ожиданий других людей. В течение одного дня деловой человек может «играть» несколько ролей: руководителя, коллеги, подчиненного, партнера по переговорам и т.д. В ситуации делового общения ролевое поведение личности в наибольшей степени обуславливается статусно-ролевыми предписаниями.

Социально-ролевой аспект «предъявления» себя собеседнику не отделим от понятия самопрезентации.

**Самопрезентация** — «управление впечатлением», различные стратегии и тактики, которые использует человек, чтобы произвести определенное впечатление на окружающих; намеренное и осознаваемое поведение, направленное на создание определенного впечатления о себе у других людей.

Очевидно, что самопрезентация напрямую связана с такими понятиями, как манипулятивное общение, демонстративное поведение и т.п. Индивид заинтересован в осуществлении контроля поведения других. А для этого необходимо подать себя таким образом, чтобы окружающие добровольно действовали в соответствии с его собственными планами. Смысл такого ролевого поведения сводится к созданию определенного впечатления о себе у партнера по взаимодействию.

Человек способен не только смотреть на себя глазами партнера, но и корректировать собственное поведение в соответствии с ожиданиями другого, с тем чтобы создать желаемый образ в глазах другого.

Он осуществляет:

- контроль окружающей обстановки, в которой живет и действует;
- контроль «личного фасада», т.е. своей одежды, манеры говорить;
- придерживается первоначально выбранной тактики, старается вести свою «партию» от начала до конца.

Под самопрезентацией понимаются осознанные или неосознанные попытки человека создавать и поддерживать определенный образ себя как носителя той или иной социальной роли, статуса, в глазах других. Образ, связанный с исполнением той или иной социальной роли.

Социальное взаимодействие управляется и делается понятным участникам благодаря их молчаливому соглашению взаимодействовать друг с другом так, как если бы они имели определенную ролевую принадлежность. Такой «контракт» называют «рабочим соглашением».

В ролевом общении человек лишается определенной спонтанности своего поведения, так как те или иные шаги, действия диктуются исполняемой ролью. В процессе такого общения человек проявляет себя уже не как индивидуальность, а как некоторая социальная единица, выполняющая определенные функции.

По направленности на нормализацию и улучшение функционирования группы роли могут быть разделены на целевые и поддерживающие.

*Целевые роли* обеспечивают возможность отбора групповых задач и исполнение их. Примерами целевых ролей могут быть роли, связанные с поиском информации, сбором мнений, предоставлением информации, высказыванием мнений, проработкой, координированием, обобщением.

*Поддерживающие* роли активизируют и поддерживают жизнедеятельность группы. В качестве примеров поддерживающих ролей могут выступать роли, связанные с поощрением, похвалой, обеспечением участия, установлением критериев и норм поведения, исполнением, выражением чувства группы и др.

С ролями не следует путать маски, под которыми подразумевается набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющий скрыть свои истинные эмоции и отношение к собеседнику. Но чтобы научиться общаться, недостаточно теоретических знаний — надо стремиться к общению на практике.

#### **Социальная роль как идеальная модель поведения**

Разнообразие социальных ролей поистине велико. Единственное ограничение, которое налагается на нас, — это наша неспособность признать неограниченность наших возможностей. Однако не нужно никаких усилий, чтобы смириться с поражением, ленивым созерцанием собственных неудач. Большинство проживает всю жизнь, так и не используя возможность полного контроля над собственными чувствами, не давая себе отчета в том, что это единственное, что подвластно нашей воле. Такое поведение характерно для неуверенных в себе людей, привыкших к созерцательному, а не деятельному образу жизни.

Идеальная модель поведения — прямо противоположная: это модель поведения уверенного в себе человека, модель, которая способна сделать успешным исполнение *всех* социальных ролей. В сущности, модель поведения уверенного в себе человека включает в себя социальную роль под названием «психически уравновешенный человек, занимающий активную жизненную позицию». Это — вершина совершенства, к которой и следует стремиться в процессе самовоспитания. Но в реальной жизни, к сожалению, чаще всего встречаются неуверенность в себе, робость, зажатость, застенчивость, пассивность, идущие рука об руку с различными невротическими страхами, так или иначе связанными с поведением в обществе себе подобных.

Главная особенность неуверенной в себе личности в том, что в социальной деятельности неуверенные в себе люди стремятся в максимально возможной степени избегать любых форм личного самопроявления. Любая форма презентации личных мнений, достижений, желаний и потребностей для них либо крайне неприятна (вследствие чувств страха, стыда, вины, связанных с самопроявлением), либо невозможна (вследствие отсутствия соответствующих навыков), либо не имеет смысла в рамках их системы ценностей и представлений.

В реальности, конечно, мы чаще всего имеем дело со сложной комбинацией и взаимозависимостью этих трех факторов, в совокупности приводящей к отказу от личного и личностного участия в социальной жизни. Налицо не только отказ от активных действий по достижению некоторых целей, но и отказ от этих целей как таковых, отсутствие веры в себя и реальность осуществления собственных намерений.

Наиболее детально в современной психологии исследована «поведенческая» основа уверенности в себе. На «дефицит поведения» как на одну из причин неуверенности в себе впервые обратил внимание психолог Арнольд Лазарус. Он выделил четыре группы навыков, которых, по его мнению, достаточно для полноценной жизнедеятельности, а следовательно, — для уверенности в себе.

По А. Лазарусу, взрослый человек должен обладать способностью:

- открыто говорить о своих желаниях и требованиях;
- сказать «нет»;
- открыто говорить о своих позитивных и негативных чувствах;
- устанавливать контакты, начинать и заканчивать разговор.

Люди — «носители» уверенной модели поведения — ведут себя в общении спокойно, неагрессивно. Говорят громко и ясно, но никогда не переходят на крик, часто смотрят в глаза собеседнику, но не «сверлят» его глазами, всегда выдерживают оптимальную дистанцию общения, не приближаясь к собеседнику вплотную. В разговоре избегают таких крайностей, как заискивание и фамильярность. Уверенные в себе люди умеют держать паузу в разговоре, очень редко перебивают партнеров, способны четко и ясно выражать свои мысли.

На словах (в вербальной плоскости) уверенные в себе люди открыто говорят о своих чувствах, желаниях и претензиях, сопровождая их кратким и четким обоснованием, часто используют местоимение «я», не боятся выражать личное мнение по какому-либо

вопросу. Оскорбления, упреки, обвинения редко можно услышать от уверенных в себе людей. Все претензии к окружающим они высказывают от собственного лица. Есть все основания ожидать, что критика, исходящая из уст такого человека, будет обоснованной и, что очень важно, конструктивной. Нельзя сказать, что эти особенности формируются сами собой или же что человек уже рождается уверенным в себе. Как и все социально-психологические качества личности, уверенность в себе формируется в ходе социализации, т.е. во взаимодействии с другими людьми, социальным окружением.

Человек, отличающийся уверенным поведением, — это психологически здоровый человек. Базовые характеристики психологического здоровья человека:

1. Адекватная самооценка и чувство уважения к себе.
2. Способность адаптироваться к вечно изменяющимся условиям жизни.
3. Способность эффективно удовлетворять свои потребности и умение компенсировать те, которые невозможно удовлетворить в данный момент.
4. Уверенность человека в том, что он сам управляет своей жизнью. Такой человек осознает ограниченность своей свободы, потому что понимает: существуют вещи, которые от него не зависят. Поэтому он не стремится непременно подчинить весь мир своей воле.
5. Способность сделать самостоятельный выбор, самостоятельно принять решение, придерживаться собственного жизненного плана. Способность не идти на поводу у разнообразных прорицателей, политических вождей, «великих учителей» и прочих «властителей дум». Умение противостоять их влиянию и не поддаваться магии их сомнительного авторитета.
6. Способность мужественно преодолевать трудности и разочарования, не прибегая к помощи алкоголя, наркотиков и т.п.
7. Способность заботиться о других людях. Эгоистический человек, как правило, несчастен, потому что имеет много неудовлетворенных и ненасытных потребностей.
8. Способность доброжелательно и доверительно относиться к другим людям. Отсутствие зависти к успехам коллег, родственников, друзей и знакомых.
9. Способность эффективно действовать и получать удовольствие от сделанной работы.

Чем больше пунктов соответствует действительному (а не желательному) отношению индивида к жизни, тем ближе он стоит к истинному психологическому здоровью, а значит, и к уверенности

в себе, без которой невозможно претворение в жизнь «уверенной» модели поведения.

В сфере делового общения человек, демонстрирующий уверенность в себе, всегда вызывает уважение у других и быстрее продвигается по карьерной лестнице, в том числе и потому, что одним из главных качеств характера человека, уверенного в себе, является целеустремленность.

У каждого индивида свои представления о том, какая модель поведения в деловой сфере оптимальна для наилучшего выполнения работы и, как следствие, процветания дела. Например, вот главные требования работодателей к персоналу компании: профессионализм (компетентность);

- трудоспособность;
- самоотдача;
- коммуникабельность;
- инициативность;
- личная занятость в успехе фирмы;
- соответствие личностных качеств работника занимаемой должности;
- дисциплинированность;
- ответственность;
- исполнительность.

Как же складывается корпоративная культура в обычных условиях? Естественный путь представляет собой следующую последовательность:

- главный начальник имеет свое представление о «правильных» моделях поведения. Демонстрирует их своим поведением. Оценивает подчиненных и подбирает их по принципу «свой-чужой»;
- подчиненные главного начальника осознают «правильные» модели. Демонстрируют их своим поведением. Оценивают своих подчиненных и подбирают их по принципу «свой-чужой».

В целенаправленном управлении моделями поведения сотрудников можно выделить три уровня в зависимости от жесткости регламентации: традиции, нормы и правила.

Самый жесткий вариант регламентации — через правила.

**Правила** — официально зафиксированные в регламентирующих документах модели поведения (стандарты деятельности), соблюдение которых контролируется надзорными органами и нарушение которых жестоко карается. Как правило, это относится к юридическим или технологическим областям деятельности. Правилами мо-

гут регламентироваться и модели проведения совещаний, и форма одежды, и поведение во время банкета, и даже личная жизнь.

**Нормы** — неофициальные и, как правило, не зафиксированные, но четко соблюдаемые поведения, выполнение которых контролируется любым членом сообщества и нарушение которых преследуется общественным порицанием. Члены сообщества, которые наиболее активно хранят, распространяют и контролируют модели поведения, становятся лидерами сообщества (формальными или неформальными). Например, авторитеты в направлениях культуры, старейшины у небольших народов и т.п. Авторитеты преступного мира — это пример хранителей и контролеров пограничного состояния между нормами и правилами, когда уже есть правила, но они не могут быть записаны в официальных документах из-за несоответствия их законам.

**Традиции** — максимально мягкие требования к моделям поведения, когда есть некоторая модель, которую одобрило руководство, но нет ни контролирующих ее соблюдение лидеров, ни официальных правил. В данном случае модель выступает в качестве эталона, но соблюдение ее контролируется только самим человеком по принципу «нравится — не нравится». Традиции возникают на основе прецедентов, которые вызвали неудовлетворение членов общества и затем были повторены по собственной инициативе другими. Традиции могут быть зафиксированы в виде корпоративных легенд, мифов, символов и других «метафизических» аспектах организации.

Например, в нашей стране есть красивая модель поведения: дарить женщинам цветы на 8 Марта. Если обязательный подарок (букет цветов) зафиксирован в брачном контракте и оговорены санкции при его невручении, то это регламентация на уровне правил. Если наличие цветов в этот день вызывает радость у жены, а отсутствие — слезы, то это регламентация на уровне норм. Если жена равнодушна к подарку, то принятие решения о выборе модели поведения остается целиком на усмотрение мужа и это регламентация на уровне традиций.

При формировании корпоративной культуры самый долгий вариант — изменять ее через традиции. Чуть быстрее можно изменить культуру с помощью норм. Самый быстрый вариант изменения — через правила. Однако надо обязательно отметить, что между традициями, нормами и правилами всегда существует иерархическая взаимосвязь. В больших сообществах (народ, нация, государство) сначала складываются традиции, затем неформальными лидерами закрепляются нормы и только потом формальными лидерами (руководителями) принимаются официальные правила или законы.

Причем нарушение этой последовательности нередко приводит к массовому несоблюдению и норм, и правил. Например, проблемы «феодалного социализма» с несоблюдением моделей поведения «социалистического общежития» в части республик СССР.

Изучение теоретической части психологии взаимодействия в деловом общении существенного улучшает практику делового общения, поскольку помогает сознательно контролировать свои состояния, а также понимать состояние партнера по общению и находить пути оптимизации взаимодействия с ним.

### 4.3. Проведение интервью

Интервью — самый распространенный метод получения информации, который применяется журналистами во всех странах мира. В силу таких своих качеств, как прямая речь источника, диалоговый режим передачи сведений, возможность использования элементов драматургии, легкость восприятия, интервью уже давно вошло в палитру журналистских жанров. Оно используется профессионалами как наиболее популярный формат печатных СМИ, радио- и телевизионных эфиров.

Интервью в контексте журналистской профессии имеет свою специфику и определяется как *жанр публицистики, беседа журналиста с одним или несколькими лицами по каким-либо актуальным вопросам*.

Любое интервью должно представлять беседу между субъектами по общению, из которого должны ясно вытекать следующие положения: кто беседует, с кем, по какому поводу, и с какой целью.

Журналистское интервью представляет по своей природе явление особой социальной значимости. Собеседники — журналист (интервьюируемый) и его партнер (интервьюируемый) — участвуют в информационном обмене для информационного насыщения главного участника коммуникации — аудитории.

#### **Виды интервью**

Существуют разные виды интервью, которые влияют на разработку стратегических планов, обуславливают характер предварительной подготовки, определяют особенности поведения журналиста и собеседника, а также конкретную технологию проведения беседы.

**Информационное интервью** — наиболее ходовой вид, нацеленный на сбор материала для новостей (освещение событий национального значения, катастроф и т.п.). В силу жестких временных стандартов это интервью отличается весьма динамичными темпами. Однако, несмотря на временные ограничения, дух диалога и уважительного отношения к собеседнику, созданию условий для ответа должен быть создан.



**Оперативное интервью** — разновидность информационного интервью, но в еще более сжатом варианте. Оно представляет высказывания экспертов, специалистов в какой-либо области по весьма конкретным поводам и является обязательной составляющей печатных материалов новостей, информационных сюжетов; радио или телевидения.

**Блиц-опрос (опрос на улице)** — ставит перед собой цель сбора разных мнений по какому-либо конкретному вопросу. Характерная особенность таких интервью — постановка одинаковых, фиксированных вопросов как можно большему числу респондентов, представителям одной или, наоборот, разных социальных групп.

Журналисты этот вид интервью нередко ошибочно именуют социологическим опросом, потому что в нем присутствует элемент метода конкретных социологических исследований — фиксированный, четкий вопрос для большого числа респондентов. Однако в нем отсутствует главное требование к социологическим изысканиям — репрезентативность, т.е. представленность различных социальных групп, и следовательно, по результатам таких опросов нельзя делать серьезных, претендующих на научную точность выводов.

**Интервью-расследование** проводится с целью глубокого изучения какого-либо события или проблемы. Как правило, оно организуется обстоятельно и не связано жестко временными ограничениями, хотя и здесь существуют календарные планы. Предмет расследования может быть сложен и противоречив. Большое внимание должно быть уделено постановке целей и предварительной работе с материалами, изучению письменных источников и устных свидетельств, стратегии беседы. Самым важным звеном являются вопросы. Однако надо продумать и другие элементы коммуникации — такие как первый контакт, невербальные формы общения, умение слушать. В интервью-расследовании могут быть представлены несколько персонажей с разными темпераментами и социальными ролями. Причем к каждому из них должен быть найден индивидуальный подход.

**Интервью-портрет** — сфокусировано на одном герое, однако предварительно для подготовки желательно провести не одну встречу с людьми заинтересованными, близкими или, наоборот, со сторонними наблюдателями. Героем такого интервью может стать человек, который проявил себя в какой-либо сфере общественной жизни и привлекает интерес широкой публики. Реже встречаются портретные интервью с так называемыми простыми людьми, которые должны в чем-то себя проявить либо быть очень типичными. Большую нагрузку несут и детали быта, интерьера, одежды, особенности речи

героя — словом, то, что формирует индивидуальность и должно быть непременно передано читателю. Интервью-портрет — один из самых популярных жанров в газетной периодике. Популярность вызвана следующим: интересом читателя к той или иной личности, возможностями данного жанра проникать во внутренний мир публикации, биографической достоверностью. Главная отличительная черта данного жанра — это его биографическая основа, которая лежит во всех разновидностях портретного интервью.

Помимо перечисленных, существуют и другие виды интервью.

- *Событийное портретное интервью* — основано на каком-либо факте или эпизоде из жизни героя; целью данного интервью является информирование общественности о тех или иных действиях человека; обычно подобного рода публикации строятся вокруг освещения жизненного эпизода, который добавляет новые краски в палитру портрета известного человека. В силу того что подобные материалы по объему невелики, обязательным элементом остаются биографические данные, которые с одной стороны могут напомнить читателям основные вехи из судьбы героя, с другой — быть удачно обыграны под основную идею материала.
- *Биографическое портретное интервью*, основной задачей которого является создание целостного образа человека через выяснения наиболее значимых фактов и эпизодов биографии, которые в наибольшей степени повлияли на его судьбу; по своей структуре оно очень сложно, так как требует глубокого проникновения во внутренний мир героя. Обращение к биографическим сведениям позволяет журналисту стимулировать собеседника к тому, чтобы он реконструировал свою жизнь через некие исторические события. Здесь четко проглядывается связь между биографией как субъективной конструкцией и биографией как социальной действительностью.
- *Юбилейное портретное интервью*, для написания которого поводом является празднование юбилея известного деятеля культуры, искусства, литературы, науки и т.д.
- *Политическое портретное интервью*, основанное на признаниях и высказываниях известных политиков по поводу их политических пристрастий и взглядов, а также осмысления ими собственной политической карьеры.

#### *Работанад интервью*

Работу над интервью можно разложить на три последовательные стадии:

- подготовка;

- проведение;
- завершение.

#### *Подготовка к интервью*

На первой стадии, которая предваряет ход беседы, осуществляется очень важная работа по планированию интервью, определяются его цели, изучаются информационные ресурсы, осуществляется первый контакт с собеседником, назначаются время и место встречи, продумываются возможные риски, стратегии беседы и основная тематика вопроса.

**Определение целей интервью.** От того, насколько ясно определены цели интервью, зависит успех всех последующих шагов. Рассказать о них необходимо и будущему собеседнику. Четкая формулировка цели интервью уменьшает вероятность непонимания со стороны собеседника и помогает убедить его в необходимости встречи.

Цели интервью определяются: особенностями характера собеседника, и его ролью в определенной ситуации, и сложившимся социально-политическими обстоятельствами; масштабом проблем, которые связаны с героем, и возникшими в этой связи общественными стереотипами.

Однако бывают ситуации, когда в беседе выясняются серьезные подробности, способные изменить первоначальные планы и скорректировать цели интервью.

*Предварительное исследование.* В зависимости от поставленных целей сбор рабочего материала о герое или ситуации, в которую он вовлечен, может проводиться по полной программе, либо ограничиться кратким поиском, либо вообще не проводиться. Подготовка или экспромт — выбор, который необходимо сделать журналисту перед каждой своей встречей.

Ресурсы для предварительного исследования можно разделить на две большие группы: документальные и устные.

К документальным, которые представляют собой разного рода письменные источники, относятся:

- справочная литература (энциклопедии, словари, справочники);
- специальные источники (финансовая документация, статистические отчеты, данные социологических опросов и т.д.);
- научная литература (монографии, диссертации, научные статьи и т.д.);
- периодика (подшивки газет и журналов, подборки тематические или по персоналиям);
- досье (собственные, редакционные и т.д.);
- разного рода базы данных;
- ресурсы Интернета.

Другую группу информационных ресурсов для предварительного исследования представляют устные (реже письменные) человеческие свидетельства.

Полезные сведения о человеке или ситуации можно получить с помощью наблюдения предметно-вещественной среды. Особенно ценными могут стать помеченные детали одежды, окружающей обстановки, манера поведения и общения героя.

**Назначение встречи.** О встрече с интервьюируемым человеком, как правило, договариваются по телефону, хотя в последнее время журналисты все чаще пользуются электронной почтой. Условиться об интервью можно и при непосредственном контакте.

Однако чаще всего переговоры об интервью осуществляются по телефону. Такое общение, обусловленное расстоянием и отсутствием непосредственного контакта, имеет свои преимущества и недостатки, которые надо учитывать, договариваясь о встрече.

Договариваясь о встрече, надо иметь в виду, что *никто не обязан давать интервью*. Даже официальные лица, в обязанности которых входит общение с прессой, имеют право предоставить информацию в письменной форме и не идти на прямой контакт. Намеченный собеседник во время переговоров о встрече может привести самые разные причины отказа. Наиболее характерные из них:

- недоверие к журналисту (а нередко и ко всем). Новичку сложнее получить согласие на интервью, чем журналисту с именем и опытом;
- сомнения в репутации издания, если журналист представляет издание малоизвестное или с дурной репутацией;
- недоверие к конкретному изданию, если с ним связан неудачный опыт взаимодействия или негативная публикация (критика в адрес героя, искажение смысла высказываний, неверное цитирование и т.д.);
- усталость от журналистов, характерная для «звезд»;
- страх публичного выступления (особенно часто он возникает при виде телевизионной камеры или микрофона);
- отсутствие интереса к предмету беседы;
- недостаток у намеченного собеседника знаний о предмете беседы;
- ограниченность времени.

Каждый из приведенных доводов может служить причиной отказа от интервью. Однако чаще всего причиной отказа оказывается не имя журналиста, а репутация издания, от имени которого он выступает.

Договариваясь с героем о встрече, в зависимости от намеченных вами целей и сложившейся ситуации, необходимо убедить его в том, что интервью — это возможность:

- получить известность и признание, рассказать о себе (деятели массовой культуры);
- повлиять на сознание людей (политики, священники);
- просветить публику, разрушить предрассудки (ученые, деятели сферы образования);
- высказать свою точку зрения, пролить свет на проблему (представители противоборствующих сторон в каком-либо конфликте);
- помочь другим людям избежать ошибок (пострадавшие от каких-либо потрясений, представители групп риска);
- появиться на экране, чтобы увидели друзья и родственники («простые» люди).

Кроме того, во время переговоров о встрече необходимо взять у собеседника разрешение:

- на фотосъемку;
- на диктофонную запись;
- на разговор с членами семьи.

**Время и место интервью.** Договариваясь о встрече, назначая ее время и место, необходимо учитывать пожелания собеседника. От этого зависит, насколько комфортно он будет себя чувствовать. Поэтому чаще всего встреча назначается на его территории (дома или на рабочем месте) и в удобное для него время. Если собеседник затрудняется с выбором места встречи, можно предложить ему приехать в редакцию. Если у интервью есть событийный повод, то это диктуют обстоятельства: оно может состояться у трапа самолета, в служебной машине, в кулуарах съезда, на месте происшествия и т.п.

Планируя встречу, журналист должен учитывать специфику рабочего дня своего героя. Журналист не должен опаздывать на встречу, чтобы не получить репутацию неточного, ненадежного, невнимательного и забывчивого человека.

**Подготовка вопросника.** Подготовка вопросов проводится после того, как определены цели интервью, изучены все возможные вспомогательные материалы, а также назначены время и место встречи. Определить основную тематику вопросов и их последовательность помогает предварительная работа с источниками. Вопросы должны соответствовать цели интервью, которой было сообщено собеседнику. При изменении цели интервью необходимо сообщить об этом партнеру. Разрабатывая стратегию интервью, следует оставить время

для незапланированных вопросов и ответов, а также подготовиться к самым неожиданным ситуациям.

#### *Проведение интервью.*

После подготовительного этапа, включающего определение целей интервью, проведение предварительного расследования, назначение встречи и разработку стратегии, можно приступить к интервью. В самом общем смысле — это разговор двух или более людей с целью получения новой информации. Однако не обычный разговор, образующий повседневные межличностные коммуникации, а разговор, который строится по правилам профессионального журналистского общения. Интервью протекает в вопросно-ответной форме, когда журналист спрашивает, а собеседник отвечает. Успех интервью зависит от того, насколько профессионально задаются вопросы и как полно на них отвечают.

Однако интервью — это не только умение задавать вопросы. Оно включает и другие, не менее важные вербальные компоненты. Разговор начинается с произнесения этикетных фраз, открывающих беседу, со слов приветствия. Далее собеседники должны установить взаимный контакт. Оттого, сумеет ли журналист найти подход к своему герою, установить с ним гармоничные, нацеленные на обмен информацией отношения, получить и развить до деталей интересные сведения, зависит успешный результат интервью.

Далее важно найти верный путь развития беседы, выстроить ее так, чтобы последовательность вопросов подчинялась главной целевой установке интервью.

#### **Встреча с собеседником**

**Приветствие.** От того, в каком ключе, официальном или неофициальном, беседа начнется, зависят ее тактика и конечные результаты. В современной разговорной практике выделяются четыре стилистических уровня обращения:

- официальный — по имени, отчеству и на «вы»;
- полуофициальный — по полному имени и на «вы»;
- неофициальный — по имени и на «ты»;
- фамильярный — по краткому имени и на «ты».

При выборе того или иного стиля обращения в первую очередь учитываются возраст и социальное положение героя. Если собеседник старше, вне зависимости от того, какое место он занимает в общественной иерархии, лучше обращаться к нему по имени, отчеству и на «вы».

Только при условии, что журналист и его герой относятся к одной возрастной группе, в обращении можно использовать лишь имя, однако желательно, чтобы инициатива была проявлена собеседником.

Если собеседник молод, а ситуация и контекст беседы располагают к переходу на обращение по имени, можно предложить это, что возможно поможет разрушить неизбежно возникающие в начале разговора барьеры.

**Преамбула интервью.** В зависимости от целей интервью и особенностей собеседника, журналист должен выработать тактику общения, в которой ритуал начала разговора будет максимально персонализирован.

По реакции собеседника на первое обращение внимательный журналист сразу определит психологическое состояние своего героя:

- а) в каком он расположении духа;
- б) спешит он или нет;
- в) проявляет ли интерес к разговору;
- г) будет ли вести откровенную беседу или намерен скрывать и дозировать информацию.

Преамбула любого интервью выполняет стратегическую задачу установления контакта между журналистом и собеседником. В начале беседы часто приходится разрушать сформировавшиеся в обществе негативные стереотипы относительно журналистов. Задача интервьюера на первом этапе общения — попытаться развеять возникшее напряжение и настороженность при встрече. Поговорить о том, что входит в сферу интересов героя интервью, причем желательно, чтобы предметом разговора стало увлечение или занятие, вызывающее у человека положительные эмоции. Такое на первый взгляд «бессмысленное», не относящееся к целям и задачам интервью общение помогает снять возникшее от встречи с корреспондентом напряжение.

Чтобы контакт двух людей состоялся, в начале беседы должна быть сформирована дружелюбная, неагрессивная атмосфера. Предмет разговора не должен касаться таких потенциально провокационных сфер, как политические взгляды, доходы, межнациональные отношения, религиозные убеждения и т.п. Барьеры и настороженность хорошо преодолеваются искренним комплиментом. Созданию доверительной обстановки могут способствовать общие интересы или знакомые.

**Стратегия и тактика интервью.** В стратегические задачи интервью входит создание определенных условий коммуникации, способствующих достижению целей интервьюера при наиболее полной информационной отдаче интервьюируемого. Информационные цели журналиста не всегда совпадают с информационными намерениями собеседника, в результате чего могут появиться признаки

вольного или невольного сокрытия, сдерживания сведений или манипулирования ими. В этой связи стратегическая разработка интервью приобретает особый смысл. Не менее важно продумать стратегию развития беседы и для ситуации, когда налицо совпадение целей журналиста и намерений собеседника. Ответственность за выполнение информационных задач интервью несет журналист, а не его собеседник.

*Подход к собеседнику.* Для того чтобы состоялся контакт двух сторон (коммуникатора и реципиента, т.е. отправителя и получателя сообщения), необходимо совпадение их кодов общения, в том числе социальных (кодов поколений, социальных слоев). Как минимум должен быть один и тот же язык. При несовпадении языковых кодов, когда хотя бы один из участников не владеет языком другого, в диалог должен вступить посредник-переводчик, знающий оба языка. Общение в этом случае опосредуется третьим лицом, следовательно, контакт установить сложнее.

Однако общность языковых кодов участников коммуникационного процесса — еще не главный фактор успеха. В интервью нахождение подходов к герою значит больше, чем только понимание собеседниками речи друг друга.

Несмотря на самые лучшие намерения журналиста понравиться герою, многие люди вплоть до конца интервью оказываются неприступными и крайне сдержанными в своих реакциях. Причин может быть множество: и нежелание делиться информацией, и неудачи предшествующего опыта общения с журналистами, и отсутствие симпатии, доверия к данному интервьюеру, и просто подозрительность натуры.

**Логика, хронология, импровизация.** Планируя очередное интервью, журналисты, как правило, уделяют много внимания смысловому наполнению своих вопросов. Но не менее важным и стратегически значимым компонентом интервью является правильно выбранная последовательность задаваемых вопросов. Установить нужный порядок в перечне вопросов — задача, которую журналист должен решать в каждом отдельном случае.

Все журналистские истории можно разделить на три типовых. В основе первой лежат события; второй — предметы общественного обсуждения; третьей — личность собеседника. Концептуальное их различие заключается в том, что истории первого типа развиваются по законам времени, а принцип их подачи — хронологический; второго — по законам разума, и в них принципиальное значение приобретает логика, следование ее законам, сопоставление оценок и доводов, причин и следствий. Истории третьего типа, связанные



с «человеческим фактором», разворачиваются в интуитивно-импровизационном ключе. Бывают истории смешанного типа, когда событие рассматривается не только как последовательность каких-либо сюжетов, но и как цепочка причинно-следственных связей.

Хронологический, логический, интуитивно-импровизационный принципы лежат также в основе трех подходов к разработке сценария интервью. Хронологический принцип реализуется, если журналиста интересует, как разворачивалась во времени история, свидетелем или очевидцем которой был его собеседник. Логический — когда предметами обсуждения являются общественная проблема, конфликт интересов или ситуации, связанные с драмами человеческих взаимоотношений. Импровизация подходит больше, если в центре внимания журналиста находится человеческий характер, с его психологическими особенностями и неповторимой индивидуальностью.

Не менее важно выстроить список задаваемых вопросов по значению. Большинство журналистов придерживаются нестрогих правил планирования интервью.

Преамбула интервью — это разговор, тема которого может не перекликаться с основной задачей интервью.

В начале интервью задаются нетрудные для собеседника вопросы.

Далее приступают к основным вопросам. Заинтересовать собеседника — цель любого интервьюера. При этом интересный вопрос — очень индивидуально понятие. То, что покажется нестандартным одному герою, на другого навеет скуку.

Самый главный вопрос, ради которого и проводится интервью, задается в конце беседы. Жесткие или неприятные для героя вопросы никогда не задаются в начале разговора.

Очень важен заключительный этап интервью, в котором, как правило, заранее можно спланировать только время окончания. Соблюдать договоренность о продолжительности интервью — хороший тон. Желательно также завершать разговор на позитивной ноте. Даже если в конце задавались нелицеприятные вопросы, надо попробовать заговорить о чем-нибудь приятном для собеседника, чтобы ни у кого не осталось неприятного осадка.

Составляя вопросы и разрабатывая сценарий интервью, не стоит забывать, что главная роль в нем принадлежит вовсе не журналисту, а его собеседнику. Именно он основной коммуникатор, в его распоряжении информация, и в принципе он может поступать с ней как угодно. Журналист же, как это ни обидно звучит, лишь транслятор, передаточное звено между своим собеседником и обществом.

### *Завершение интервью*

Стратегически правильно вовремя не только начать, но и закончить интервью. Точность и пунктуальность — необходимое условие для того, чтобы о репортере сложилось благоприятное впечатление. Непозволительно опаздывать на интервью, но не менее плохо задерживать собеседника сверх времени, которое оговорено заранее. Спланировать заранее, как завершится интервью довольно сложно. В идеале это происходит естественным образом, когда и репортер, и интервьюируемый приходят к обоюдному выводу, что все вопросы исчерпаны. После завершения интервью у собеседника должно остаться желание общаться с корреспондентом еще.

Основные правила, которым надо следовать, завершая интервью.

- Заканчивать интервью строго в условленное время. Только сам собеседник может предложить продолжить интервью. Однако, если этого не произошло, а тема не исчерпана, можно договориться еще об одной встрече.
- Завершая интервью, следует просмотреть записи, это позволит избежать забытых вопросов, непроверенных имен и т.п. Если время позволяет, то можно уточнить неясные места.
- Поинтересоваться, не хочет ли собеседник добавить что-нибудь к сказанному.
- Напомнить о документах, статьях, письмах, фотографиях, которые упоминались в интервью. Взять разрешение на публикацию или цитирование.
- Прощаясь, обсудите возможность позвонить или зайти еще раз, чтобы задать еще вопросы, уточнить детали и подробности.
- Интервью желательно завершать на положительной ноте. В заключение можно спросить о чем-нибудь приятном для собеседника. Иногда вполне уместны вопросы о детях (внуках), домашних животных.

### **Классификация вопросов, используемых при проведении интервью**

Важнейший компонент интервью — вопросы, а также умение их задавать.

Полнота и объективность полученной информации зависит от нескольких условий и факторов. Во-первых, от того, как сформулирован вопрос и на что сделаны акценты. Во-вторых, от умения так поставить вопрос, чтобы на него был получен прямой, полный и объективный ответ. Третий фактор, влияющий на результат интервью, — уважение к собеседнику со всеми его человеческими слабостями.

### *Прямые и не прямые вопросы.*

Журналист по роду своей деятельности должен обладать умением «прямого погружения» в ситуацию и проблему. Связанный условиями командной работы (особенно на радио и телевидении), а также в силу строгости временных ограничений, он вынужден приступать к делу без промедления. Начиная интервью, он, как правило, быстро переходит к сути дела, задавая вопросы напрямую.

Несложно выявить целевую направленность прямых вопросов — они побуждают собеседника к прямому и вполне конкретному ответу. Прямой, т.е. ясный, прозрачный вопрос эффективней непрямого, дающего собеседнику возможность уйти от ответа. Однако не прямой вопрос иногда бывает полезным для замены прямого, нелицеприятного вопроса, если вы не хотите поставить собеседника в неловкое положение. Особенно он выручает в ситуации прямого эфира. Но не прямой вопрос может и воодушевить героя на откровенные, интимные подробности своей биографии.

Прямые вопросы и конкретные ответы на них — это самый эффективный вариант вопросно-ответного общения. Однако он возможен только в том случае, когда герой настроен на диалог и готов отвечать на вопрос. В противном случае задавать прямой вопрос не всегда представляется целесообразным.

К не прямому вопросу есть смысл прибегать и когда с собеседником непросто установить контакт, и надо сделать все возможное, чтобы интервью утратило налет формальности.

Невозможно дать рекомендации для каждого отдельного случая, с которыми сталкиваются журналисты, отправляясь на интервью, — слишком многообразны информационные поводы, различны цели и подходы, индивидуальны герои. Однако полезно ознакомиться с основными категориями вопросов и особенностями их функционирования, изучить возможности и ограничения каждой, чтобы затем в соответствии с обстоятельствами принять оптимальное решение.

### *Открытые и закрытые вопросы*

Вопросы делятся на две большие категории: открытые и закрытые.

Первые носят наиболее общий характер и влекут за собой ответы, не ограниченные ни формой, ни содержанием. Можно сказать, что открытые вопросы более демократичны. Примером такого вопроса может служить фраза, предлагающая собеседнику вступить в диалог: «Расскажите что-нибудь о себе...» Открытый вопрос оставляет за собеседником право выбирать, что ответить, какие расставить акценты и добавить подробности.

У открытых вопросов есть общие черты, которые определяют их преимущество и недостатки.

Преимущества открытого вопроса:

- побуждает собеседника отвечать, ни в чем его не ограничивая;
- дает собеседнику возможность добровольно передать информацию, свободно говорить о своих чувствах, комментировать события;
- ориентирует человека на размышления, анализ своих поступков;
- ставит журналиста перед необходимостью внимательно слушать и наблюдать.

Недостатки открытых вопросов:

- могут спровоцировать длинный ответ, поэтому не всегда применимы в условиях лимита времени;
- способны смутить собеседника, непривыкшего отвечать на общие вопросы;
- могут вызывать сбивчивый и сумбурный ответ, сложный для понимания;
- таят в себе необходимость задавать уточняющие вопросы, перебивая собеседника, что может его обидеть и привести к затруднениям в ходе беседы.

Тем не менее открытые вопросы самый привлекательный инструмент для получения свободных, ярких и ничем не ограниченных ответов, заставляющих думать как собеседника, так и журналиста.

В отличие от открытых вопросов, закрытые вопросы требуют утвердительного или отрицательного ответа. Репортеры используют их, когда нужно получить жесткую, прямую реакцию собеседника, например, подтвердить или опровергнуть факт.

Привлекательность закрытых вопросов в том, что их легко задавать и на них нетрудно отвечать. Журналист при этом полностью контролирует ход беседы.

Преимущества закрытых вопросов:

- позволяют репортеру получить конкретную информацию, не дожидаясь размышлений собеседника;
- экономят драгоценное время, так как предполагают быструю реакцию и краткие ответы;
- дают возможность «разогреть» собеседника, не требуя от него серьезной работы ума.

Между тем закрытые вопросы не стимулируют развитие диалога, так как фактически сообщают собеседнику, что интервьюер заинтересован только в подтверждении или отрицании информации —

не более. Большинство закрытых вопросов биполярны, т.е. предполагают всего два предсказуемых варианта ответа — «да» или «нет», не всегда подразумевая объяснения и аргументацию. Закрытые вопросы поэтому нередко оказываются слишком примитивными для серьезных, мыслящих собеседников. Кроме того, они не всегда экономят время, потому что влекут за собой череду дополнительных вопросов.

В отличие от ответа на закрытый вопрос ответ на открытый обладает серьезными преимуществами и в процессе производства конечного информационного продукта. При подготовке материала к публикации, при его редактировании для печати или монтаже для теле- и радиоэфира очень ценными оказываются те составляющие ответа, которые возникают по мере развития мыслительного процесса собеседника.

Во-первых, в ответе на открытый вопрос в речи собеседника могут возникнуть образы и картинки. Во-вторых, могут всплыть драматические сюжеты, истории из прошлого. В-третьих, ответы на открытые вопросы выгоднее цитировать, из них проще монтировать звуковые включения для радио и видеоклипы для телесюжетов.

Однако следует учесть и тот факт, что открытый вопрос иногда может поставить героя в неловкое положение, с учетом его интеллектуальных возможностей, эмоционального состояния.

Чтобы избежать возможных негативных последствий закрытого вопроса, стоит использовать комбинированный вопрос — «закрытый + открытый». Делается это таким образом: задается закрытый вопрос, требующий отрицания или утверждения, а после него, без паузы, одним вопросительным местоимением или кратким вопросительным предложением закрытый вопрос «открывается». Таким образом, после закрытого вопроса, утвердительный ответ на который предсказуем, следует открытый вопрос, который провоцирует собеседника на объяснение или описание события, что и входит в информационные задачи интервью.

Технология ведения интервью в форме открытых вопросов основана на шести вопросительных местоимениях, которые оформляют вопросительные предложения, побуждающие собеседника к передаче определенной позитивной информации: кто? что? где? когда? как? почему? (в отечественной традиции нередко добавляется «зачем?»). В англоязычной журналистике их для краткости называют формулой 5W + H» по первым буквам вопросов — who? what? where? when? how? why? Практическая журналистика во всем мире использует принцип 5W+H для создания новостей-сообщений, ориентированных на события.

- В вопросе, в котором используется вопросительное местоимение *кто* в разных его падежах (без них и с предлогами), запрашивается информация об объекте события, его участниках и действующих лицах. Если предмет сообщения представляет собой неодушевленный предмет, то соответственно применяется вопросительное местоимение *что* и все его грамматические формы.
- Вопрос, использующий вопросительное местоимение *что*, на самом деле в более распространенной форме звучит: *что произошло?* — и выясняет, что случилось с объектом сообщения, какие действия он совершил, какие качества приобрел.
- Вопрос о неясном для спрашивающего человека обстоятельстве места задается при помощи наречия *где*. Оттенки обстоятельств происшедшего в вопросах выясняются наречиями *куда* и *откуда*.
- Вопрос об обстоятельстве времени оформляется с помощью наречия *когда*, а об оттенках этого обстоятельства — с помощью наречий *с каких пор* и *до каких пор*.
- Вопрос, открывающийся наречием *как*, должен выяснить обстоятельства образа действия или события, а ответ — описать, *как это произошло*.
- Вопрос о целях поступков — с помощью наречия *зачем* (*с какой целью*); вопрос о причинах происшедшего — посредством наречия *почему* (*по какой причине*).

#### *Вопросы второго ряда и их разновидности*

Первичная функция вопроса — побуждение собеседника к позитивному обмену информацией. Однако вопросы имеют и дополнительные функции, обусловленные содержанием беседы, ситуационными и субъективно-личностными факторами. Рассматриваемые далее вопросы помогают стимулировать беседу, провоцируют собеседника на продолжение разговора, уточняют детали, запрашивают аргументы, демонстрируют заинтересованность ведущего.

В зависимости от функциональных задач второстепенные вопросы можно разделить на следующие группы.

*Уточняющие вопросы.* Желательно задавать после неясного или двусмысленного ответа на основной, чтобы не выдвигать предположения в связи с недостатком или искажением информации.

Уточняющие вопросы можно задавать в разных формах:

- перефразировать сказанное собеседником. Собеседник подтвердит или опровергнет сказанное ранее, возможно, разовьет мысль. Из всех уточняющих вопросов этот самый надежный;
- запросить пример для иллюстрации сказанного;

- запросить дополнительную информацию или данные.

*Развивающие вопросы.* Часто ответы на основные вопросы, особенно закрытые, оказываются чересчур краткими, требующими дальнейшего развития. Тогда необходимо включить в беседу развивающие вопросы.

- В вопросе, как эхо, используется предыдущее высказывание героя. Такой вопрос поможет развить какой-либо конкретный аспект предыдущего ответа.
- В вопросе выражается интерес к чувствам героя. Такой вопрос развивает эмоциональный аспект содержания разговора. Однако его надо осторожно использовать в ситуациях освещения трагических случаев, катастроф, стихийных бедствий.
- Для развития разговора собеседнику предлагается расширить тему. В вопросе могут быть также использованы ссылки на достоверные источники.

*Контрольные вопросы.* Задаются в ситуации, когда нет объективных подтверждений того, что было сказано собеседником, и нет возможности перепроверить сообщаемую информацию.

*Уличающие вопросы.* Будучи разновидностью контрольного, вопрос уличающего характера применяется в случае явных противоречий в ответах, а также если собеседник был непоследователен в описании, неуверенным в аргументации. Уличающие вопросы часто сталкивают интересы журналиста и его героя, особенно когда налицо факт сокрытия информации. Даже в этой ситуации надо воздержаться от жестких высказываний: «Вы не правы»; «Я вам не верю» — и попробовать спросить дипломатично: «Вы уверены, что это правда?». Но и в том случае, если журналист был безукоризненно вежливым со своим героем, он должен быть готов к тому, что уличающий вопрос может затруднить ход беседы или остановить ее. Поэтому лучше оставить этот вопрос на конец разговора или подождать момента, когда он уже не осложнит беседу.

*Количественные вопросы.* Вопросы с количественным местомимением, сколько служат для выяснения количественных характеристик интересующего объекта или события. Ответы на количественные вопросы вносят ясность и точность в разговор. Такие вопросы доминируют в спортивных репортажах, интервью, взятых для бизнес-новостей и экономических обзоров, в беседах с экспертами, использующими для работы статистические методы. Однако надо иметь в виду, что количественная информация имеет пределы восприятия. Переизбыток цифровых данных запутывает зрителя, слушателя, а статистические данные воспринимаются только в сравнительных показателях.

*Гипотетические вопросы.* Это особая вопросная форма, когда спрашивающий хочет получить ответ на вопрос, что произойдет, если совершится (совершается или уже совершилось) подразумеваемое. Гипотетические вопросы побуждают собеседника заняться прогнозами, пофантазировать о перспективах объекта беседы или возможных последствиях его действий.

Такие вопросы имеют оттенок условного значения и предполагают такого же рода ответ-догадку. Поэтому многие журналисты отказываются от использования их в интервью, полагая, что в журналистике нет места вымыслу. На такие вопросы часто отказываются отвечать политики и лица, принимающие решения, потому что они рискуют ответить невыгодным для себя образом. Положительно относятся к таким вопросам в основном натуры творческие и ученые, эксперты, занимающиеся экономическими, политическими, социальными прогнозами.

*Проективные вопросы.* Помогают глубже изучить характер собеседника, определить потенциал его внутреннего мира.

*Переходные вопросы.* Служат для плавного изменения направления беседы, для перевода разговора на новую или упоминавшуюся вскользь тему.

*Пассивные и мимические вопросы.* Это фактически даже не вопросы, а вербальное или невербальное побуждение собеседника продолжить разговор. Пассивные вопросы задаются в форме кратких выражений, которые посылают сигнал о включенности собеседника в разговор («Понимаю...»; «Да, да, конечно...»; «Правда...»). Это сигналы, воодушевляющие собеседника продолжить диалог, и, поскольку они не несут оценочной окраски, этот прием оказывается особенно эффективным, когда взгляды собеседника оппозиционны взглядам журналиста. Этому способствует и мимика — выражение лица, жесты, телодвижения. Однако во время эфирных интервью пассивные и мимические вопросы надо использовать умеренно.

**Молчаливые («немые») вопросы.** Стимулируют диалог без слов, только с помощью паузы. Пауза, образовавшаяся во время интервью, дает собеседнику время подумать. В результате можно получить более глубокий ответ. Кроме того, пауза с помощью дополнительных невербальных средств, мимики, языка тела и жестов информирует собеседника о том, что диалог продолжается и журналист ждет новых подробностей.

*Вопросы, которых следует избегать*

Усложняют и без того непростую технологию ведения беседы.

*Риторические вопросы* — выделяемые грамматикой в отдельную группу вопросительных предложений. Они содержат не вопрос как



таковой, а скрытое утверждение, не требующее ответа. В риторических вопросах не происходит требуемого двустороннего вопросно-ответного взаимодействия между журналистом и его героем. Активной стороной оказывается журналист. При этом корреспондент нарушает сразу два правила интервью: получение новой информации вообще и получение новой информации от вопрошаемой стороны. Кроме того риторическим вопросом, по существу, прерывается ход беседы.

*Подсказывающие (упреждающие) вопросы.* Содержато ожидаемый ответ. Их следует избегать, так как они подталкивают собеседника к неполноценному ответу, подсказанному журналистом, и могут быть восприняты как манипулятивный прием. Упреждающие вопросы могут проявляться в разных формах:

- включать в себя избыточные слова, подробности, исходящие от журналиста, а не от собеседника;
- содержать лимитированное количество вариантов ответа;
- выключать оценочный компонент в ответе собеседника.

Упреждающий вопрос может иметь оправдание только в том случае, если есть необходимость преодолеть смущение собеседника в разговоре на болезненные или смущающие его темы.

*Льстивые вопросы.* К ним прибегают неопытные журналисты, чтобы компенсировать смущение и чувство восхищения по отношению к своему герою. В ответ собеседник будет пытаться сбалансировать лесть, на что уйдет драгоценное время, а новой информации не появится.

Льстивые вопросы не следует путать с комплиментами, к которым прибегают журналисты для формирования позитивной атмосферы беседы. Compliments, как утверждают психологи в теории «поглаживания», необходимы для проявления одобрения, подбадривания собеседника. Они стимулируют беседу, придают уверенность собеседнику.

*Провокационные вопросы.* Задаются с целью разозлить собеседника, чтобы на волне вспышки эмоций получить открытый, импульсивный ответ. Однако подобные вопросы могут повлечь как предсказуемые, так и неожиданные последствия. Собеседник может прервать интервью, у журналиста может сформироваться репутация скандального репортера.

#### *Перегруженные вопросы*

В вопросе каждое слово играет свою уникальную роль. Помимо того что слово несет определенный смысл и формирует содержание вопроса, с помощью множества дополнительных факторов оно может наполниться добавочными оттенками эмоционального характера.

ра: удивления, сомнения, недоумения, недоверия, уверенности или неуверенности и др. К таким дополнительным факторам относятся интонация, логическое ударение, особое позиционирование выделяемого слова, а также специальные грамматические средства выражения, к которым относятся вопросительные частицы. Вопросительные частицы *ужели, неужели, разве* (кроме частицы *ли*, имеющей нейтральное вопросительное значение) выражают вместе с вопросом различные оттенки определенного отношения журналиста к теме беседы (главным образом сомнения, неуверенности или недоверия). Это затрудняет ответную реакцию собеседника.

**Два вопроса в одном.** Одна из самых грубых журналистских ошибок. Вместо одного задаются сразу два вопроса. Происходит это по ряду причин: и от желания репортера «узнать все сразу», и от спешки, и от непродуманной последовательности вопросов.

По законам восприятия лучше всего запоминается последнее изречение. Поэтому, скорее всего, из двух вопросов собеседник ответит на последний. Если собеседник хорошо себя контролирует, он выберет тот вопрос из двух, на который ему выгоднее отвечать.

«Глупые» вопросы. Под ними подразумеваются неуместные, неподходящие, не относящиеся к делу вопросы. Если интервью публично, то журналисту не избежать критики в свой адрес.

Как глупые воспринимаются вопросы в следующих типичных ситуациях:

- Когда неопытные репортеры выясняют банальности вроде такой: «Любители выдетей?»
- Когда задается уточняющий вопрос, совершенно неуместный в данной ситуации. Зачем, к примеру, спрашивать Никиту Михалкова, большой ли у него опыт режиссуры. Всем и так известно, что у него огромный опыт.
- Бывают неуместными и переходные вопросы, которые прерывают мысль собеседника в самом интересном месте и рано уводят разговор в другую сторону.
- Иногда молодые журналисты, пытаясь покрасоваться перед публикой и эпатировать ее, задают такой заумный вопрос, что его не может понять герой, которому приходится уточнять, что именно имелось в виду. Хорошо, если журналист найдет нужные слова для объяснения. Если же вопрос до конца неясен самому журналисту, приходится приносить извинения.
- Как правило, ненужными бывают повторные вопросы. Дважды произнесенный вопрос (вдруг собеседник не понял, не слышал) или разъяснение заданного вопроса, сопровождающееся все большим его усложнением.

- Глупо также в вопросах морализировать. Это не входит в задачи журналиста, раздражает собеседника

*Основные условия получения достоверной информации при проведении интервью*

Журналист должен не только уметь говорить, задавать вопросы, но и внимательно слушать. От того, как он слушает собеседника, воспринимает поток исходящей от него информации, как анализирует предъявляемые факты, зависит, какое сообщение будет передано публике, какие акценты будут в нем расставлены.

Два основных образца поведения начинающих журналистов можно определить формулами «журналист-стенофафист» и «журналист-инквизитор».

Пользуясь первым подходом, корреспондент тщательно фиксирует в блокноте ответы на хорошо продуманные вопросы. Однако стремление к дословной точности может помешать журналисту понять суть происходящего. Сконцентрировав внимание на ответах, и уткнувшись в лист бумаги, он не обращает внимания на реакции собеседника и может упустить много полезной информации.

Иной подход демонстрируют «журналисты-инквизиторы», которые заранее настроены на конфронтацию, ждут от собеседника подвоха и подозревают его в сокрытии информации.

Такой подход с предварительной установкой на недоверие вынуждает героя оправдываться, даже если он ни в чем не виноват, делиться информацией не добровольно, а под нажимом.

Еще один ошибочный путь, по которому можно пойти, слушая героя, — успокоиться, проделав серьезную работу по подготовке к беседе. Возникает иллюзия пресыщения информацией и интервьюер не проявляет искренней заинтересованности в беседе.

Рассмотренные ситуации демонстрируют разные подходы и показывают, что тому, как журналист слушает собеседника, в большей степени благоприятствуют не технические приемы интервью, которыми он владеет, а открытое отношение к своему герою и его опыту. Без искреннего желания познать этот опыт интервью может оказаться в информационном плане несостоятельным. Интерес к собеседнику должен быть проявлен даже в том случае, если его взгляды, действия или оценки каких-либо событий противоположны позиции журналиста.

Главное условие сбора достоверной информации — умение внимательно слушать и вносить минимум «интерпретации» в отчет о событии. Для выполнения этой задачи необходимо следовать следующим правилам:

**Честно признаться в своем невежестве.** Прежде чем задавать вопросы эксперту, попробовать познакомиться с его лингвистическими

привычками, профессиональным жаргоном, специальными терминами, чтобы понимать, о чем идет речь. При этом не стоит пытаться удивить собеседника своей осведомленностью и стесняться своего незнания, так как журналисту невозможно полемизировать «на равных» почти с каждым собеседником. От ощущения неловкости можно избавиться, честно признавшись в своем невежестве (желательно в форме вызывающей интерес собеседника или его улыбку).

**Убедиться, правильно ли понят собеседник.** Для этого можно использовать вопросы второго ряда — проверочные, уточняющие. Короткие и не требующие большого времени на ответ, они не только выполняют функцию проверки, но и позволяют собеседнику убедиться в том, что его внимательно слушают.

**Ухватить главную мысль.** Важно не упустить, что собеседник выделяет в качестве главной мысли, включая в свою речь следующие словесные конструкции: «Первое, на что мне хотелось бы обратить ваше внимание...»; «В итоге сказанного...» и т.д. Опасность не ухватить главную мысль подстерегает журналиста, слушающего длинные монологи собеседника, выступления на «круглых столах», ответы на пресс-конференциях. Необходимо контролировать развитие мысли, организацию повествования говорящим человеком:

- возвращается ли он неоднократно к главной мысли;
- акцентирует ли внимание на других пунктах своей речи;
- уверен ли он в своих выводах;
- подтверждает ли свои выводы доказательствами.

**Сконцентрироваться на содержании разговора, а не на записи ответов.** Процесс записи помогает развитию беседы только, когда протекает ненавязчиво. В этом случае он лишний раз напоминает собеседнику, что журналиста интересует не только сам разговор, но и точность изложения фактов.

**«Правильно перебивать» собеседника.** Перебить собеседника желательно в том момент, когда он к этому «готов», когда это совпадает с его намерением закончить ответ и вернуть инициативу тому, кто задает вопросы. Такие моменты определяются с помощью определенных вербальных и невербальных сигналов:

- когда собеседник интонационно обозначает, что заканчивает период речи;
- когда речь затягивается и чувствуется, что собеседник затрудняется с финальной фразой;
- когда жесты собеседника говорят о том, что пора остановиться, сменить тему;
- когда собеседник, чтобы «перевести дыхание», использует следующие выражения: «итак», «тем не менее», «и все-таки», «ну, что еще сказать» и т.п.;

- когда в разговоре наступает пауза. Правда, она может возникнуть, пока собеседник подыскивает нужные слова, при этом поднимая глаза вверх — это сигнал, что перебивать его не стоит («э-э-э», «ну-у-у», «как бы это сказать» и т.п.);
- когда собеседник не отвечает на поставленный вопрос. Однако не стоит делать это в резкой форме: «Извините, вы не ответили на мой вопрос». Лучше сказать тактично, беря ответственность на себя: «Извините, я, вероятно, нечетко сформулировал свой вопрос, попробую его перефразировать...»

Не рекомендуется перебивать героя интервью:

- упреждающими вопросами. Лучше дать собеседнику выговориться — возможно, он скажет все, что требуется журналисту;
- дотрагиваясь до него, например, хлопывая его по плечу. Это может быть воспринято как фамильярность. Даже более «мягкие» невербальные сигналы, такие как постукивание пальцем по часам или повороты головы в разные стороны, собеседник с большой долей вероятности может трактовать как очевидные грубости;
- поддакивая. Часто журналисты, чтобы перебить собеседника произносят: «Точно!»; «Верно замечено!»; «Вот именно!» или прибегают к невербальной форме. Например, кивают головой в знак согласия, а затем пытаются вставить нужный вопрос. Нередко эти знаки собеседник игнорирует и продолжает монолог.

Перебивать может не только журналист, но и собеседник. Надо чутко относиться к знакам, выражающим это желание. Слова «ну...»; «да, но...»; «понимаете...»; быстрое кивание головой, легкий наклон торса вперед — все это сигналы того, что собеседник готов перебить журналиста. Необходимо предоставить ему возможность сделать это.

Для получения взвешенной информационной картины журналист должен поговорить с разными персонами — и с тем, кто располагает эксклюзивными сведениями, и с интерпретирующими, комментирующими их в качестве независимых экспертов или в интересах определенных групп влияния. Для того чтобы разобраться в полифонии поступающих сведений, необходимо:

- получить материал для сопоставления, исследования изучаемой стороны, осмыслить его, т.е. журналист должен быть достаточно информирован, чтобы беспристрастно воспринимать смысл того, что скрывается за различными точками зрения;
- сдерживать желание вступить в спор с собеседником;

- не забывать, что восприятие журналиста, как и любого другого человека, избирательно: поступающая информация подвергается индивидуальной фильтрации, преломляясь через призму социальных, религиозных, национальных стереотипов;
- не выносить поспешных суждений о герое интервью, пытаясь понять причины его поведения.

Чтобы собеседник не сомневался в неподдельности интереса к тому, что он говорит, надо учитывать особенности невербальных кодировок. Европейская культура предлагает следующие показатели человеческого внимания:

- слушающая сторона непроизвольно наклоняется в сторону собеседника. Если собеседник слушает, откинувшись на спинку стула, это значит, что его внимание рассеяно;
- собеседники, как правило, время от времени обмениваются взглядами;
- внимательный слушатель время от времени подает знаки, подтверждающие, что он слушает. Обычно это звуки сопровождающие речь партнера: «м-м», «угу». Другой вариант — кивание головой. В условиях радио- и телеэфира дополнительное голосовое участие нежелательно, лучше показать свое внимание позой;
- обычно интервьюер и его собеседник во время беседы сидят на определенном расстоянии друг от друга. Если же партнер встает со своего места, начинает ходить по комнате, т.е. намеренно увеличивает расстояние, это сигнал потери внимания, нежелания продолжать коммуникацию;
- приличия требуют удалить нежелательные аксессуары, затрудняющие общение, например, темные очки.

#### **Невербальный контакт при проведении интервью**

В процессе интервью особую роль играет невербальный контакт с партнером, в результате которого полученная информация оказывается не менее важной, чем выраженная словесно в ответах собеседника. При встрече с людьми внимание привлекают следующие детали внешности человека, характеризующие его как индивида, личность:

- физический облик и различные его элементы (возраст, рост, вес, цвет кожи);
- функциональные проявления внешнего облика (мимика, жестикуляция, походка, осанка, голос);
- детали внешнего оформления облика (одежда, макияж, украшения);
- дистанция между партнерами.

Интерпретация и оценка внешнего облика партнера и деталей его оформления во много зависят от опыта познающей стороны, исторического и политического контекста беседы, сложившихся в обществе социально-культурных стереотипов.

**Внешность.** По внешнему облику человека определяется его пол, расовая принадлежность, возраст, состояние здоровья и пр. В зависимости от внешних характеристик героя выбирается и определенный стиль общения с ним. ч

На формирование первого впечатления о герое влияет:

- «*эффект красоты*», т.е. физическая привлекательность. Привлекательных людей чаще, чем некрасивых, оценивают по положительной шкале («счастливые», «вызывающие доверие» и т.п.);
- *особенности телосложения, конституция.* Например, ополных персонах говорят, что они добродушны, открыты, но несамостоятельны в суждениях и зависимы от других. Людей атлетического сложения характеризуют как сильных, уверенных в себе, инициативных. Худые люди зачастую описываются как честолюбивые, нервные, скрытные;
- *рост.* Рослые люди, особенно мужчины, воспринимаются окружающими как успешные и процветающие, а низкорослые, как неперспективные, неудачники.

Зная эти предрассудки, журналист должен контролировать свою первую реакцию на восприятие собеседника, пытаясь понять, чем она вызвана — властью стереотипов или реальными возможностями собеседника.

**Функциональные признаки.** Внешний облик человека дополняют такие не менее важные компоненты, как мимика, жестикация, походка, осанка, голос, а также речевая традиция.

**Глаза.** Существуют определенные эталоны восприятия человеческого взгляда. Если партнер избегает смотреть в лицо, отводит глаза, это косвенный показатель того, что он дистанцируется от собеседника. Это также может быть признаком смущения. В свою очередь, если взгляд журналиста не будет прямым и открытым, это может быть истолковано как знак неуважения или невнимания к собеседнику.

**Улыбка.** Улыбка помогает устанавливать контакт с людьми в дружеской и непринужденной форме. Однако она может и помешать, если не соответствует характеру разговора.

**Поза.** Люди обычно лучше владеют своим лицом, чем телом. Поэтому поза чаще, чем лицо, сигнализирует об истинном их состоянии. Слушающим больше нравится поза наклонившегося вперед собеседника (сигнал внимания) с нескрещенными ногами (сигнал спокойствия).

**Жесты.** По жестам можно судить об отношении человека к какому-либо событию, лицу или предмету. Например, в состоянии эмоционального напряжения у людей возникают многообразные суевливые движения: почесывания головы, подбородка, глаз, лба, нервное постукивание пальцами по столу. Беспокойство выражается в том, что человек крутит в руках различные предметы. Смущение выражается в ерзании на стуле, покусывании губ, отбрасывании «мешающих» волос.

Журналист должен уметь «читать» по таким признакам своего героя, чтобы контролировать психологический климат беседы. Кроме того, он должен следить и за своими жестами.

**Рукопожатие.** Существуют правила протокола для рукопожатия: женщина подает руку мужчине, старший — младшему.

Кроме выполнения чисто приветственных функций, рукопожатие заключает в себе и другую информацию. Вялая рука может сигнализировать об индифферентности собеседника, твердая — о его нервозности, причем слишком крепкое рукопожатие может быть воспринято как агрессивность.

**Одежда, драгоценности и макияж.** Существует общепринятый нейтральный стиль в одежде, который подходит для делового общения.

*Мужчинам:*

- не надевать костюм черного цвета, который слишком официален, к тому же черный цвет вызывает недоверие. Не стоит надевать и костюмы ярких цветов — предпочтительны темно-синий и серый;
- цвет рубашки не белый (слишком маркий и торжественный, а голубой, можно в полоску);
- галстук лучше подбирать насыщенных тонов;
- борода и усы должны быть ухожены.

*Женщинам:*

- лучший стиль одежды для делового общения — жакет и юбка;
- цветовая гамма: светлый верх, темный низ;
- юбка не должна быть слишком короткой;
- желательно не надевать чисто белые блузки;
- свести к минимуму макияж и драгоценности;
- быть аккуратно причесанной.

**Границы территории.** Для проведения интервью собеседники выбирают расстояние от крайнего предела дистанции для дружеских контактов (примерно 1,5 м между собеседниками) до среднего расстояния для делового общения, но не более 3,5 м.

- Не следует приближаться к незнакомому человеку ближе чем на 0,6—1 м. Это предел дистанции между незнакомыми людьми.



ми, который считается приемлемым для людей, воспитанных в стандартах европейской культуры.

- Не рекомендуется трогать личные вещи собеседника.
- Находясь на чужой территории, необходимо подождать приглашения войти, спросить разрешение сесть, не разваливаться в кресле.

**Расположение собеседников по отношению друг к другу** (пространственная организация) — важный элемент беседы, который способствует достижению целей интервью.

- *Размещение вокруг круглого стола* создает атмосферу спокойствия, так как не выделяет никого по социальному положению и предоставляет каждому участнику равную территорию. Такое размещение идеально для ведения дискуссий.
- *При перекрестной посадке*, когда угол стола разделяет собеседников, ничто не мешает визуальному контакту, есть возможность жестикулировать, исчезает проблема территориального деления стола. Такая посадка принята на радио и в телестудиях.
- *«Оппозиционное» размещение за столом*, напротив друг друга, пригодно для короткого динамичного разговора. При таком положении обе стороны могут отстаивать свою позицию, а стол — символизировать разделяющий их барьер.

### **Средства записи информации**

Чтобы подготовиться к публикации и тиражировать информационный продукт, в качестве основы которого использовалось интервью, необходимо зафиксировать все сказанное. Технологии записи кардинальным образом различаются в зависимости от канала передачи информации. На телевидении и радио этот процесс осуществляется в результате кооперации творческих и технических работников и в какой-то мере отделен от журналиста-интервьюера.

Журналисты печатных СМИ применяют три способа для записи ответов на вопросы: параллельный, отложенный и электронный. В первых двух случаях интервью записывает сам журналист, в последнем — электронное устройство.

**Блокнот.** Большинство опытных журналистов отдают предпочтение записи интервью в блокнот. При этом журналист решает сразу несколько задач:

- экономит время, которое необходимо потратить на расшифровку диктофонной записи беседы;
- организует и анализирует материал, расставляет в нем необходимые акценты;

<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

- делает пометки о ходе беседы, записывает свои впечатления о реакциях собеседника, фиксирует детали окружающей обстановки;
- сосредотачивается на разговоре, не отвлекая внимание собеседника избыточными вопросами;
- убеждает собеседника в серьезности намерений и в том, что его высказывания не будут искажены.

Однако у этой традиционной технологии есть свои недостатки:

- внимание репортера отвлекается на процесс записи ответов;
- запись затрудняется, если собеседник говорит увлеченно, захлеб, теряя контроль над ритмом беседы;
- запись в блокнот не может дословно передать все сказанное, что может привести к искажению смысла сказанного;
- скоропись, индивидуальный стиль сокращений не дают журналисту возможности воспользоваться чьей-либо помощью. К тому же расшифровывать написанное желательно пока свежи впечатления от увиденного и услышанного, иначе есть вероятность не разобраться в написанном материале.

**Диктофон.** В наши дни большинство журналистов используют для своих интервью диктофон или сочетание диктофона и блокнота.

Преимущества диктофона:

- возможность фиксировать информацию, когда нельзя осуществить запись от руки (мороз, недостаточное освещение, скопление людей);
- позволяет сконцентрировать все внимание на содержании беседы;
- освобождает время для наблюдения и дает возможность мгновенно реагировать как на высказывания, так и на невербальные сигналы;
- является незаменимым дополнением записей на бумаге;
- помогает аккуратно и точно цитировать собеседника.

Недостатки диктофонной записи:

- диктофон вносит напряжение в ход беседы и может повлиять на искренность беседы, так как люди осознают, что фиксируется каждое их слово;
- диктофон не позволяет выбирать, фиксируя всю информацию (в том числе и малозначимую);
- диктофон притупляет внимание журналиста, создает ложное чувство безопасности, так как все запишется. Однако невербальный контакт на пленке не остается;
- необходимость расшифровки записи или поиска нужной цитаты почти вдвое увеличивает процесс подготовки текста;

- диктофон может дать технический сбой;
- необходимость получить разрешение на электронную запись беседы, если интервью выходит за рамки специально организованных информационных мероприятий (пресс-конференции, брифинги) и происходит с глаза на глаз.

**Режим отложенной записи.** В практике журналистской работы бывают случаи, когда в силу разных причин нет возможности вести запись интервью ни в блокнот, ни с помощью диктофона. Единственный выход — делать заметки по памяти.

Преимущества отложенной записи:

- снижается так называемый эффект интервьюера, когда отвечающий видит, что все им сказанное тщательно записывается и старается угодить вопрошающему человеку, подстроиться под ход его мыслей, не говоря того, что хотел бы сказать;
- у журналиста появляется возможность скрыть свой интерес, чтобы дать собеседнику полностью высказаться.

Недостатки отложенной записи:

- возможность неверного цитирования;
- увеличение затрат времени на подготовку материала;
- отсутствие блокнота или диктофона может вызвать у собеседника чувство недоверия, подозрение в несерьезности журналистских намерений.

*Конфиденциальность информации*

Чтобы избежать юридических и этических конфликтов в процессе передачи информации, журналисту следует договориться со своим собеседником, на каких условиях предоставляется информация. Существуют стандартные варианты подобных соглашений.

- **Для печати:** оглашена может быть вся информация и указан ее источник.
- **Без ссылки на источник:** полученная информация может быть оглашена при условии, что не будет указан источник, ее предоставивший.
- **Для фона:** полученная информация может быть использована без прямой ссылки на источник (например, «по словам источника из правительственных кругов» и т.п.);
- **Не для печати:** информация не может быть опубликована, она предоставляется журналисту лишь для ознакомления, т.е. сугубо конфиденциальным образом.

Вступая в конфиденциальные отношения, журналист должен понимать, что существуют определенные пределы неразглашения. Конфиденциальность может быть нарушена по решению правоохранительных органов.

### **Правовые нормы, регламентирующие получение информации при проведении интервью**

Свободный доступ граждан к информации ограничивается правом каждого человека на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту своей чести и доброго имени. Охрана личной жизни отдельного человека поддерживается всеми правовыми документами: Конституцией, уголовными и гражданским правом.

#### *Основные случаи защиты информации*

- Право на неприкосновенность частной жизни, на личную и семейную тайну, защиту чести и достоинства: Конституция РФ (ст. 23, 24); Федеральный закон «Об информации, информатизации и защите информации» (ст. 11); Уголовный кодекс РФ (ст. 137).
- Право на неприкосновенность жилища: Конституция РФ (ст. 25); Уголовный кодекс РФ (ст. 139).
- Право на тайну переписки, телефонных, телеграфных и иных сообщений: Конституция РФ (ст. 23); Федеральный закон «О связи» (ст. 32); Уголовный кодекс РФ (ст. 138).
- Право на тайну усыновления: Семейный кодекс РФ (ст. 139); Уголовный кодекс РФ (ст. 155).
- Право на врачебную (медицинскую) тайну: Уголовный кодекс РФ (ст. 137); Основы законодательства РФ об охране здоровья граждан (ст. 30, 31, 61); Закон РФ «О психиатрической помощи и гарантиях прав граждан при ее оказании» (ст. 8,9).

Право на охрану частной информации. В том числе на соблюдение врачебной тайны, имеет исключение применительно к высшим должностным лицам страны: информация о состоянии их здоровья входит в перечень сведений, не подлежащих засекречиванию (Закон РФ «О государственной тайне», ст. 7).

В перечень незасекреченной информации входят сведения:

- о чрезвычайных происшествиях, катастрофах и их последствиях;
- о состоянии экологии, здравоохранения, демографии, образования, культуры, сельского хозяйства;
- о состоянии преступности;
- о привилегиях и льготах граждан, должностных лиц и предприятий;
- о фактах нарушения прав и свобод человека;
- о золотом запасе и валютных резервах;
- о фактах нарушения законности органами власти и чиновниками.

Законами охраняются сведения, которые могут быть отнесены к государственной тайне (п. 4 ст. 29 Конституции РФ). Перечень сведений, включающий военную, научно-экономическую, внешнеполитическую, разведывательную и контрразведывательную, а также оперативно-розыскную деятельность, имеется в Законе РФ «О государственной тайне» (ст. 5). В этом законе обосновываются принципы засекречивания сведений, устанавливаются три степени секретности («особой важности», «совершенно секретно», «секретно») и говорится о порядке их рассекречивания.

Законом ограничен и доступ к коммерческой, служебной тайне (Гражданский кодекс РФ, ст. 139); банковской информации (Уголовный кодекс РФ, ст. 183; Федеральный закон «О банках и банковской деятельности», ст. 26); тайнам следствия и дознания (Уголовно-процессуальный кодекс РФ, ст. 139); адвокатской и нотариальной тайнам (Положение об адвокатуре РФ, ст. 16; Основы законодательства РФ о нотариате, ст. 5).

#### 4.4. Деловое общение менеджера

Значительная часть производственной деятельности менеджера связана с деловым общением.

*Поведенческая техника менеджера* заключается в умении использовать методы и приемы делового общения, которые обеспечивают наибольшую эффективность трудовой деятельности. К таким методам и приемам относятся умение создать благоприятный психологический климат деловой беседы, производить хорошее впечатление на собеседников, использовать приемы разрядки отрицательных эмоций и самоуспокоения, защищаться от некорректных собеседников и партнеров, ставить вопросы и отвечать на них, аргументировать свои высказывания и доказывать их, опровергать доводы оппонента и умело его выслушивать (рис. 4.1).

Рис. 4.1



Известно много эффективных приемов, разработанных крупным специалистом в области человеческого общения Дейлом Карнеги, которые позволяют в самом начале деловой беседы быстро расположить к себе партнера и при необходимости безболезненно для его самолюбия склонить к нужной точке зрения. Залогом благоприятного делового общения является взаимная доброжелательность участников делового общения. Следует использовать некоторые психологические приемы, чтобы расположить к себе партнера по беседе или переговорам (рис. 4.2).

Рис. 4.2.



В начале разговора надо дать почувствовать собеседнику, что вы искренне заинтересованы в нем, осознаете авторитет и значимость организации, которую он представляет. Во время делового разговора надо проявлять исключительное внимание к партнеру. Следует чаще говорить о том, что интересует вашего партнера, и задавать такие вопросы, на которые ему будет приятно отвечать. Надо постараться, чтобы ваш партнер рассказал и о достижениях своего предприятия. В деловом общении очень важно обратиться к человеку по имени как можно более непринужденно, давая понять, что его имя для вас много значит. Когда партнер не прав, то можно дать понять ему это жестом, взглядом или интонацией. Но если вы прямо скажете, что он не прав, то нанесете прямой удар по его самолюбию и чувству собственного достоинства. Это вызывает у него желание защититься, доказать обратное, не отнюдь не изменить свою точку зрения. При этом вместо фразы: «Я вам докажу, что вы ошибаетесь», можно сказать: «Подумать только, я-то считаю иначе, но, возможно, я ошибаюсь. Давайте лучше вместе проверим факты». Допуская возможность ошибки со своей стороны, вы избежите затруднительного положения. Общей рекомендацией по ведению деловой беседы или переговоров является то, что участникам не следует настраиваться на ведение споров. Можно одержать в споре победу, но этой победой вы никогда не добьетесь расположения свое-

го партнера. Если ваш партнер утверждает что-либо явно ошибочное, надо отказать себе в удовольствии немедленно его уличить, а начать свой ответ с замечания, что в определенных условиях и при известных обстоятельствах его мнение было бы правильным, но в данном конкретном случае дело обстоит иначе. Манера выражать свое мнение как можно скромнее всегда вызывает меньше возражений. Если выяснится, что вы ошиблись, это доставит вам меньшее огорчение.

Если окажется, что вы правы, то вам будет легче убедить партнера присоединиться к вашей точке зрения. Когда вам все равно грозит столкновение взглядов, то разумнее опередить оппонента, взяв инициативу на себя. Гораздо выгоднее подвергнуть себя самокритике, чем слушать обвинения из чужих уст. Известно, что все люди хотят утвердиться в сознании своей значимости, и поэтому, когда вы утверждаете, что ваш партнер прав, а вы не правы, это польстит самолюбию вашего оппонента, и он сам уже начнет смягчать вашу вину. Не следует говорить партнеру обидных слов.

Психология спора подчиняется закону «эмоционального зеркала»: нервозность одного рождает нервозность другого, злость порождает злость. Чтобы ваше слово подействовало, говорите деликатно, не оскорбляя. Прежде чем критиковать других, надо указать на свои собственные ошибки. Гораздо легче выслушивать перечисление своих ошибок, если критикующий начнет с признания, что он сам не безупречен. Обычно в неприятностях и конфликтах виноваты обе стороны. Поэтому надо научиться в целях сохранения нормальных деловых отношений разделять ответственность и всегда брать на себя определенную долю вины за случившееся. Проведенные психологические исследования позволили выявить факторы, обеспечивающие любому человеку хорошее психологическое самочувствие (рис. 4.3).

Рис. 4.3



Чтобы произвести в процессе делового общения хорошее впечатление, необходимо помнить о соблюдении общепринятых в таком деле правил поведения. Прежде всего, следует вести себя естественно, а не напряженно и скованно. В то же время не годится и повышенная раскованность и тем более фамильярность. Надо постоянно выказывать интерес к другим людям, но не следует переходить определенные границы и превращаться в льстеца. Сдержанность и такт особенно важны при общении с руководителем и подчиненным. Отношения лучше всего строить на тех интересах, которые являются общими, т.е. объединяют. Все люди любят, когда их хвалят. Во всех ситуациях надо найти, за что похвалить собеседника — за знания, умения, внешний вид, хорошо и в срок выполненную работу и т.п.

Следует стремиться быть хорошим слушателем. Всякий человек, как бы он ни был увлечен своей работой, имеет свою личную жизнь. Если с собеседником вести разговор в русле его личных интересов, то это, как правило, вызовет в нем положительную реакцию, а вы, проводящий такой разговор, будете считаться у вашего собеседника человеком чутким и внимательным.

Преуспевающий менеджер должен уметь разряжать отрицательные эмоции и владеть техникой самоуспокоения (рис. 4.4).

*Рис. 4.4. Техника самоуспокоения*



Отрицательные эмоции, особенно гнев, аффексия и раздражение, отнимают очень много психологических сил, и поэтому желательно как можно реже впадать в такое состояние, серьезно затрудняющее производственную деятельность и не дающее возможность создать положительный деловой имидж. Необходимо всегда разделять человека и проблему. Это дает возможность переключиться с эмоционального уровня на рациональный уровень, проще и легче разрешать



противоречия. Для создания благоприятного психологического климата в деловом общении можно рекомендовать:

- обращайтесь к собеседнику по имени отчеству, встречайте его доброжелательной улыбкой, крепким рукопожатием, в течение всей встречи смотрите собеседнику в глаза;
- концентрируйте свое внимание только на положительных качествах партнера, проявляйте свою искреннюю заинтересованность в развитии отношений;
- обращайтесь внимание на эмоциональное состояние собеседника, учитывайте его при выражении своих чувств;
- показывайте своим поведением, что вы внимательно слушаете, сопереживаете;
- внимательно следите не только за содержанием речи партнера, но и за ее скоростью и громкостью, постарайтесь говорить в том же темпе и с той же скоростью;
- дайте понять собеседнику, что относитесь к лицам с позитивным типом мышления: положительно отзывайтесь о своих коллегах, о личности собеседника и т.д.;
- старайтесь вести себя спокойно и непринужденно, это поможет вашему собеседнику сосредоточиться, обрести уверенность и деловой настрой.

Менеджеру любого уровня следует научиться располагать к себе людей, а для этого следует производить на них хорошее впечатление. Такое впечатление производит менеджер, искренне и тактично проявляющий интерес к своим подчиненным, к их профессиональному росту, положению дел в семье и т.д. Обязательно менеджеру следует выражать одобрение подчиненным по поводу качественно выполненной работы, оказания взаимопомощи, проявления высоких моральных качеств.

Способом расположения к себе подчиненных является умение делать комплименты. Произнося комплименты, важно соблюдать чувство меры для того, чтобы комплимент не обратился в лесть. Изучая своих подчиненных, менеджер может продумать несколько дежурных комплиментов, которые могут быть им использованы в различных ситуациях, применительно к различным людям. Отмечая положительное качество человека, следует давать в комплименте только небольшое его преувеличение.

Менеджеру намного легче решать сложные вопросы, если с подчиненными, коллегами у него установились доверительные и надежные отношения. Люди склонны симпатизировать, общаться, не спорить с теми людьми, которые имеют такое же мировоззрение, как и они сами.

Собеседника может обидеть ваш громкий тон речи; непонимание сути вопроса может быть следствием большой скорости речи; неуверенность в себе может быть следствием употребления вами непонятных профессиональных терминов. В процессе слушания нас мысленно могут отвлекать многие проблемы, мы можем находиться в сложном эмоциональном состоянии и т.д. Поэтому крайне важно умение внутренне настроиться на активное и пассивное слушание. Пассивное слушание (т.е. невмешательство в разговор) тоже может быть использовано как психологический прием в конфликтной ситуации или при повышенном эмоциональном тоне общения со стороны одного из участников. Не следует перебивать партнера и надо дать возможность ему высказаться. Используйте речь собеседника для того, чтобы лучше узнать его, а может быть, и состояние дел на его предприятии.

Активное слушание построено на следующих правилах:

- не отвлекайтесь в мыслях на другие проблемы, не обдумывайте ваши вопросы и возможную аргументацию;
- во время речи собеседника следует проводить критический анализ услышанного и формулировать выводы.

Во время слушания поддерживайте постоянный зрительный контакт с собеседником, улыбайтесь, кивайте головой, давайте понять, что осознаете излагаемые факты.

Пока собеседник не закончит изложение, не давайте оценок услышанному материалу; можно только уточнить, переспросить, чтобы убедиться, правильно ли вы поняли собеседника; пока не указывайте на ошибки собеседника, думайте только о том, что он говорит. Не рекомендуется демонстрировать собеседнику свою занятость, смотреть на часы, просматривать свои бумаги.

Менеджеру весьма полезно владеть тремя *методами самоуспокоения*: рационализацией, визуализацией, релаксацией.

*Метод рационализации* требует осмыслить причину, породившую гнев, и придать ей другое значение. Следует поискать что-либо положительное в том, что случилось, и после этого ситуация будет выглядеть несколько иначе.

*Техника визуализации* учит тому, чтобы вся конфликтная ситуация проигрывалась в воображении как бы на внутреннем экране и тем самым гасила бы гнев. Для визуализации надо расслабиться, сосредоточиться на внутренних ощущениях и привести в норму дыхание.

*Техника релаксации* основана на расслаблении мышечной системы, вслед за которой расслабляется и нервная система. Прежде всего надо попытаться смягчить свой гнев и унять свою агрессивность, затем следует максимально расслабиться, провести неболь-

шой аутотренинг и мышечно изобразить на своем лице улыбку. При этом никогда не надо спешить с ответом разгоряченному партнеру и помнить о необходимости «сохранить лицо» как для вас, так и для вашего партнера.

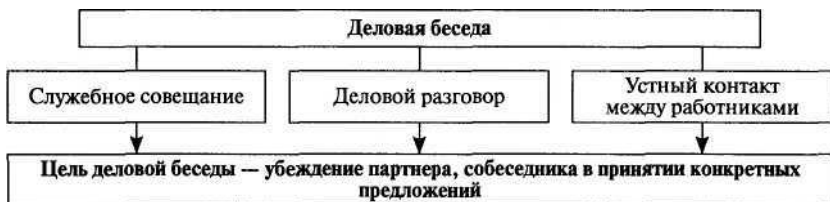
Рис. 4.5. Правила поведения при общении



В деловом общении выщелается самостоятельное понятие «деловая беседа».

Под *деловой беседой* понимается и служебное совещание, и деловой разговор, и устный контакт между работниками, выполняющими одно задание (рис. 4.6).

Рис. 4.6. Деловая беседа



В ходе деловой беседы происходит обмен информацией между специалистами, занимающимися одной проблемой, поиск новых решений, координация работ, поддержание контактов.

Менеджеры должны понимать значение деловой беседы, иметь четкое представление о правилах организации деловой беседы, эффективно использовать этот вид управленческой деятельности для выработки эффективных решений.

*Этапы деловой беседы:*

- подготовительные мероприятия;
- начало беседы;
- информирование присутствующих и обоснование выдвигаемых положений;
- завершение беседы.

*Подготовительные мероприятия* могут носить различный характер. В общем виде они осуществляются по следующей схеме. Определяется тема, которую планируется обсудить, и состав участников предстоящего обсуждения. Намечается предварительная дата и место проведения встречи.

Менеджер должен четко представлять цель встречи и наметить приблизительный план ее проведения. Безусловно, нельзя предусмотреть многих деталей будущего обсуждения, но грамотно составленный план и является тем инструментом, с помощью которого можно управлять деловой беседой.

Тщательным образом собирается и изучается информация по теме беседы. Источниками информации могут быть научные труды и отчеты, специальная литература, статистические сводки, отчетные и плановые материалы предприятий, служебные записки, личная информация и т.д. Менеджер, готовящий деловую беседу, или группа сотрудников им возглавляемая, тщательно классифицируют и анализируют собранную информацию. Обработанный и систематизированный материал наполняет конкретным содержанием предварительный план беседы. Если это требуется, на этом этапе подготавливаются и проекты необходимых документов. На подготовительном этапе у рабочей группы есть возможность продумать четкие или обтекаемые формулировки предложений, которые явятся основой будущих документов.

В *начале беседы* внимание всех присутствующих фиксируется на цели беседы, предлагается ранее разработанный план ее обсуждения.

Если участники деловой беседы хорошо знакомы друг с другом и круг участников достаточно узок, возможен непосредственный переход к делу без предварительного вступления. Если обстановка

иная, например, чувствуется напряжение участников, следует сделать несколько комплиментов присутствующим, например: поблагодарить за то, что все смогли отложить свои дела и прийти, похвалить за пунктуальность, упомянуть о достижениях организаций, где работают приглашенные и т.д. Снятию напряжения способствуют шутка, улыбка и смех; они помогают снятию первоначальной напряженности присутствующих.

Успех дела в значительной степени зависит от следующего этапа: *информирования присутствующих и обсуждения выдвигаемых предложений.*

Текст сообщения должен быть предварительно отредактирован, к нему предъявляется требование краткости и четкости формулировок; следует информировать собравшихся об источниках информации, достоверности выполненных расчетов. Сообщение целесообразно иллюстрировать наглядным материалом. Выдвигаемые предложения должны быть аргументированы. Приводя аргументы, надо помнить о личности вашего собеседника, употреблять терминологию, которая ему понятна.

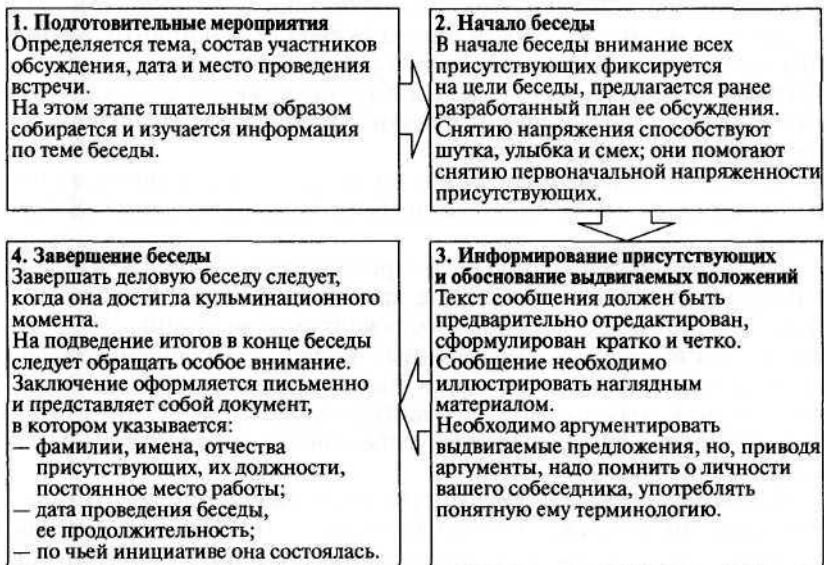
*Завершать деловую беседу* следует, когда она достигла кульминационного момента, т.е. когда очевидно, что ваши собеседники удовлетворены полученными от вас ответами. На подведение итогов в конце беседы следует обращать особое внимание. Основные идеи должны быть сформулированы четко и кратко. Заключение оформляется письменно и представляет собой документ, в котором указывается:

- фамилии, имена, отчества присутствующих, их должности, постоянное место работы;
- дата проведения беседы, ее продолжительность;
- по чьей инициативе она состоялась.

Протокол беседы ведется кратко, но обязательно фиксируется цель беседы, обсуждаемые вопросы, позиции сторон, высказывания сторон, возражения и достигнутые договоренности, отражается обмен материалами и документами. Содержание и характер разрабатываемых документов, уровень их регламентации определяются в зависимости от значения рассматриваемых вопросов, уровня проведения деловой встречи и т.д.

В процессе делового общения менеджеру приходится выступать публично. В современных условиях это могут быть выступления на производственных совещаниях, деловых и коммерческих переговорах и собраниях трудовых коллективов. В связи с этим менеджер должен приобретать навыки деловой риторики и публичных выступлений.

Рис. 4.7. Структура деловой беседы



Основными видами речи менеджера следует считать информационную, убеждающую, побуждающую.

*Информационная речь* в основном имеет функцию передачи и обогащения знаний. Менеджер во время информационной речи в первую очередь должен обращать внимание на рациональный аспект: необходимо учитывать познавательные возможности слушателей и их интеллектуальные способности восприятия информации.

*Убеждающая речь* в основном должна вызывать у слушателей те или иные чувства. В речах такого рода на первый план выступает эмоциональный аспект. Поэтому здесь надо учитывать восприимчивость слушателей, их эмоциональную культуру.

*Побуждающая речь* направлена побудить слушателей к действиям в интересах коллектива. По сравнению с информационной и убеждающей речью здесь важен этот аспект.

Во всех беседах, имеющих целью информировать слушателей, пробудить в них какие-либо чувства или побудить к тем или иным действиям, важно то, как используется язык. При этом действует следующее правило: менеджер должен выбирать формулировки в соответствии с предметом речи, собеседниками и целью, преследуемой при произнесении речи. При выборе формулировок высту-

пления менеджеру необходимо учитывать особенности устной речи, т.е. он должен излагать свои мысли конкретно ясно и убедительно.

Убедительность выступления объясняется не только знанием оратором затрагиваемого предмета, но еще и тем, что он хорошо «уловил» ситуацию, ему удалось довести до слушателей свои мысли наилучшим образом, в недвусмысленной и доходчивой форме. Менеджеру нужно стремиться разнообразить свою речь, поддерживать интерес среди слушателей. Нужно следить за ясностью своих высказываний; не использовать слишком много или мало специальных обозначений и сокращений; намеренно повторять впервые введенные в речь термины. Важен также и способ изложения.

С этой точки зрения различают: речь по заранее написанному тексту (читаемую речь) и так называемую импровизационную (свободную речь).

*Рис. 4.8. Виды речи менеджера*



При подготовке речи оратор фиксирует на бумаге все ее содержание: он обращается к слушателю, читая готовый текст. Менеджер должен периодически вступать в зрительный контакт с аудиторией, учитывая и другие языковые средства воздействия на слушателей

(ударение, темп речи, паузы, артикуляцию и др.). В противном случае речь может превратиться в монотонное чтение. Простота изложения мыслей является важным условием убедительности выступающего. Не менее важным является свободное изложение речи, т.е. импровизационная речь.

Во многих речевых ситуациях импровизационная речь более пригодна для того, чтобы привлечь и удержать внимание слушателей, установить с ними соответствующий контакт и т.д.

Говоря об импровизационной (свободной) речи не имеется в виду совершенно неподготовленная речь; здесь подразумевается композиционно оформленная и независимая от подготовленного текста речь.

Существенное отличие импровизационной речи от речи «по бумажке» заключается в следующем:

- хотя менеджер тщательно готовится к выступлению, систематизирует содержание, обдумывает композицию речи, он отказывается от того, чтобы целиком и полностью записать текст выступления и просто зачитать его перед аудиторией;
- менеджер ограничивается тем, что письменно фиксирует лишь основные линии содержания речи (в форме высказываний, тезисов, основных пунктов и т.д.), соответствующим образом систематизирует свои записи и пользуется ими в качестве программы в процессе развертывания речи. Свободная речь — это речь по тезисам. Основные моменты фиксируются заранее, но формулирует оратор свои мысли лишь в процессе рассмотрения предмета, в процессе обоснования, доказательства, оценки, т.е. во время мыслительно-речевой деятельности.

Нужно с избытком подбирать материал для выступления, так как это позволит уверенней обращаться с ним. Уверенности, прежде всего, способствуют солидные знания в соответствующей области. При подготовке к предстоящему выступлению необходимо усвоить следующие положения:

- выяснить, что выступающий знает о предмете, изложить на бумаге в форме кратких тезисов сведения о предмете, убедиться, что на этом этапе набирается неплохой материал;
- четко определить, на какие вопросы, вытекающие из тематики речи, менеджер должен дать ответ;
- собрать недостающий материал для выступления, проверить, насколько его можно использовать, и выбрать самое важное (можно пользоваться специальной литературой по теме выступления, справочниками, словарями, журналами и др.);
- отметить важнейшие моменты аргументации; продумать, с чего можно начать речь, какие вопросы раскрыть в основной ча-



сти изложения, включая техническое рассмотрение других позиций и точек зрения, что особо подчеркнуть в заключении;

- составить тезисы речи, обзорно расположить при этом ее части (по возможности полностью изложить на бумаге ключевую информацию, цитаты, определения).

Если у менеджера не было навыка устных выступлений, и он чувствует себя не совсем уверенно, можно произнести эту свою речь вслух в качестве тренировки, записать ее на магнитофон, проанализировать свою манеру речи, особенно артикуляцию, темп, ритм изложения.

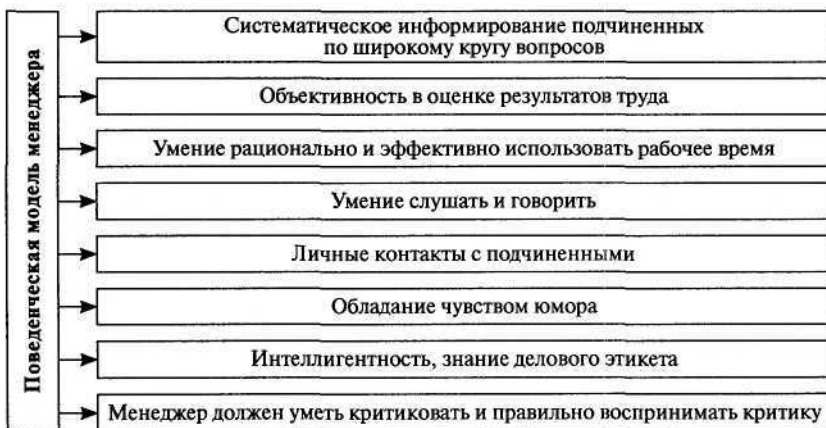
Ни в коем случае не следует заучивать свою речь наизусть, так как можно потерять нить повествования.

Начинающие менеджеры, имеющие небольшой опыт в ораторском искусстве, часто испытывают страх, неуверенность перед публичным выступлением. Нередко роль здесь играет отсутствие необходимого опыта. Человек, не имеющий опыта публичных выступлений и по этой причине чувствующий себя неуверенно, может стать прекрасным оратором, если он будет учиться на собственных выступлениях, тщательно анализировать накопленный при этом личный опыт. Лучшей гарантией этого является основательное владение профессиональными знаниями, вера в собственные возможности, желание выступать и регулярная тренировка в виде участия в различных дискуссиях.

#### 4.5. Поведенческая модель менеджера

Поведенческая стратегия менеджера включает в себя *поведенческую модель*, т.е. свод основных правил, которыми должен руководствоваться менеджер в своей повседневной деятельности.

Рис. 4.9. Поведенческая модель менеджера



Одним из обязательных условий эффективной деятельности менеджера является систематическое информирование подчиненных по широкому кругу вопросов. Практические данные подтверждают, что подчиненные могут самостоятельно и продуктивно работать, когда они получают своевременную и полную информацию о стоящих перед ними в настоящее время задачах, о путях и методах, благодаря которым менеджер хочет достигнуть тех или иных целей. В организациях, где отсутствует гласность, ходит много слухов и сплетен, создается обстановка нервозности, что крайне отрицательно сказывается на морально-психологическом климате коллектива.

Вместе с тем, широко информируя подчиненных по многим вопросам, менеджер должен не забыть о существовании сведений, которые представляют коммерческую тайну конкретной организации. К этим сведениям надо относиться весьма бережно, так как разглашение их может принести значительный экономический ущерб данной организации.

Важнейшим качеством менеджера следует считать объективность в оценке результатов труда подчиненных. Быть объективным довольно сложно, тем более если речь идет о работниках, с которыми менеджер работает в тесном контакте. Безусловно, некоторые работники вызывают чувство симпатии, а другие — антипатии. Кроме того, нельзя не учитывать возможного дружеского расположения менеджера к отдельным работникам. Однако при поощрении или наказании, решении вопроса о повышении в должности менеджер должен объективно оценить как достижения, так и промахи своего подчиненного. Необъективность надо считать профессиональным недостатком менеджера.

В поведенческой модели важное место занимает отношение к критике. Менеджер должен уметь критиковать и правильно воспринимать критику. В этом случае можно воспользоваться советом известного специалиста по человеческим взаимоотношениям Дейла Карнеги и рекомендациями, данными им в своей книге «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей».

Важнейшим компонентом поведенческой модели менеджера следует считать умение рационально и эффективно использовать рабочее время.

Недаром некоторые менеджеры из-за нехватки времени увеличивают продолжительность своего рабочего дня до 10, 12 и даже 14 часов. В итоге не остается времени на самообразование, отдых, спорт, культурные развлечения. В результате может наступить физический срыв. Кроме того, не развиваясь как личность, менеджер в конце концов начинает отставать от требований времени.

В различных организациях есть немало менеджеров, которые не умеют рационально распределять свое рабочее время. Таких менеджеров захватывает текучка, они не могут отличать главное от второстепенного, выделять существенные проблемы, их решения больше сосредотачиваются вокруг оперативного устранения текущих отклонений. Эти менеджеры по существу являются диспетчерами и не выполняют в силу большой перегрузки своих прямых обязанностей.

При этом остаются нерешенными перспективные вопросы, кардинальные проблемы, что порождает массу новых текущих проблем, которые отнимают все больше и больше времени. Другие менеджеры придают большое значение проблемным и перспективным вопросам, уделяют много времени их проработке и многократному обсуждению. Однако собственный труд в течение дня они организуют нерационально: не успевают побеседовать с подчиненными, вникнуть в курс многих дел.

В ряде организаций существуют менеджеры, создающие иллюзию, что они везде успевают. В течение дня у них сменяется несколько десятков видов работ.

Времени, естественно, на каждую из работ уделяется немного, и из-за этого страдает качество принимаемых решений. Кроме того, систематическая перегрузка менеджера срочными делами приводит к тому, что никто точно не знает, когда сможет попасть на прием к менеджеру. Никто не уверен в том, что для рассмотрения его дел у менеджера найдется время, поэтому все стараются решить часто еще совсем «не созревшие» вопросы, в результате чего возникает хаос и бурный поток неупорядоченных дел.

Для планирования своего труда менеджеру недостаточно иметь перечень работ. Необходимо знать их фактическую продолжительность, на основе которой уже надо устанавливать сроки начала и окончания работ и их взаимосвязь.

Рациональное использование рабочего времени немислимо без постоянного учета, который позволяет вскрыть потери времени, определить оптимальность его затрат по видам и содержанию работ. Техника и методы учета должны быть по возможности просты и удобны, не требовать больших затрат времени.

Менеджеру целесообразно проводить самофотографию как рабочего, так и свободного времени, вести еженедельники, дневники, специальные карточки учета, пользуясь условными обозначениями. Учет надо сочетать с систематическим анализом. Планирование личного времени менеджера должно начинаться с выработки определенного режима, который должен соблюдаться, уточняться и постепенно превращаться в постоянную норму.

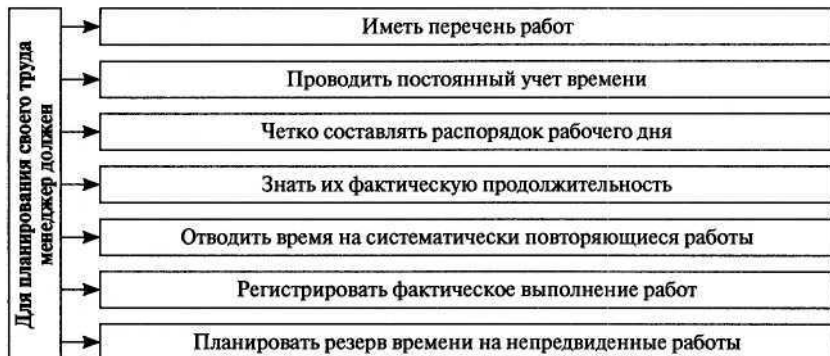
Помимо текущего планирования времени, менеджеры должны отводить время на систематически и периодически повторяющиеся работы: различные заседания и совещания, посещение организаций, выставок, ярмарок и т.п. Оперативное планирование работы осуществляется, как правило, не более чем на текущую неделю. В основном это планы «на сегодня», «на завтра». Они служат эффективным инструментом в борьбе с «текучкой». Такие планы могут служить одновременно и средством учета затрат времени, если в одной форме (карте) совмещать записи о планируемых работах и регистрации их фактического выполнения.

Важное значение для эффективного использования рабочего времени имеет четко продуманный и составленный распорядок рабочего дня менеджера. Чаще всего для выполнения однородных работ выделяют необходимое время дня или определенный день недели. Известна практика распределения дней недели по рассматриваемым вопросам, которые являются объектом регулярного контроля менеджера. Такими объектами могут быть качество выпускаемой продукции, финансы и учет, кадровые вопросы, внедрение новой техники и др.

Разумеется, могут быть непредвиденные работы, текущие дела и вопросы. Для их выполнения всегда планируется соответствующий резерв времени. Рабочие планы и графики менеджера должны быть четко скоординированы по времени с планами и графиками менеджеров вышестоящих и нижестоящих уровней управления (например, время заседаний, совещаний и т.п.). Менеджеру целесообразно использовать различные приемы и средства планирования и учета личного времени. Одним из наиболее рациональных таких приемов является ведение календарной картотеки, которая позволяет, с одной стороны, планировать работу на каждый день и в целом на месяц, а с другой — осуществлять контроль выполнения заданий по срокам. Одновременно такая картотека может служить средством напоминания о необходимости контроля определенной работы. Удобны для менеджера и специальные блокноты-еженедельники, которые позволяют планировать работу по часам.

Еще одним важным компонентом поведенческой модели менеджера является умение слушать и говорить. Большинство менеджеров значительно больше половины своего рабочего времени тратят на беседы с коллегами, партнерами, подчиненными. Из этого времени не менее 60% уходит на то, чтобы выслушивать предложения, советы, доводы и возражения. Причем следует учитывать, что в процессе слушания человек нередко устаёт даже больше, чем тогда, когда он говорит. Некоторые менеджеры имеют пагубную привычку слушать «вполуха». Избавиться от этой привычки можно лишь тренировкой

Рис. 4. 10. Обязанности менеджера



и самодисциплиной. Есть специальные тесты, по которым можно определять, умеет ли менеджер слушать собеседника.

Еще одна составляющая поведенческой модели — интеллигентность менеджера, а также знание делового этикета и выполнение его основных положений в служебной деятельности.

Важны для менеджеров и личные контакты с подчиненными.

Они обеспечивают менеджеру довольно объективную информацию о положении дел. Кроме того, недостаточные личные контакты неизбежно вызывают недовольство, недоброжелательность, неприязнь подчиненных. Говоря о личных контактах менеджера с подчиненными, надо обратить внимание на значение форм обращения. Некоторые менеджеры позволяют себе односторонне переходить с подчиненными на «ты», не задумываясь над тем, как это воспринимают подчиненные. Часто младшие по возрасту подчиненные действительно воспринимают обращение менеджера на «ты» как некоторое сближение. Равные же и особенно старшие по возрасту подчиненные чаще относятся к такой форме обращения отрицательно, так как ответить тем же они не могут.

Менеджеру не следует превращать прием посетителей (или вообще весь рабочий день) в день открытых дверей, когда в кабинете полно народу. В таких условиях менеджер не может по-настоящему сосредоточиться, нередко он задерживает посетителей и создает для них стесненную обстановку. Во время приема посетителей менеджер должен действовать соответственно поведению (психологии) посетителя: робкого — ободрить свободным благожелательным поведением, с подхалимом — быть начеку, развязного приструнить официальнойностью и т.д.

Менеджеру важно уметь быстро переключать внимание к содержанию вопроса или просьбы, с которой пришел посетитель.

Ни в коем случае не следует давать обещаний, в выполнении которых он не уверен. Всегда надо руководствоваться правилом: «Лучше, не давая никаких обещаний, выполнить то, что просит посетитель. Обещать можно, когда имеется 100 %-ная гарантия выполнения обещанного».

Важным вопросом в поведенческой модели менеджера надо считать прием подчиненных по личным вопросам. В данном случае беседовать с пришедшим следует наедине, т.к. при посторонних сотрудник не всегда расскажет откровенно о своих часто сугубо личных просьбах. Менеджер должен внимательно относиться к просьбам подчиненных, так как бывают случаи, когда невнимательное отношение к личным, иногда незначительным на первый взгляд просьбам подчиненных служит причиной конфликтов и иногда даже приводит к увольнению сотрудников. Для успеха беседы с подчиненными имеет значение и выбор места ее проведения. Знакомительные и дисциплинарные беседы лучше проводить в кабинете менеджера — это усиливает официальный характер таких бесед. Что касается бесед для получения информации, то их лучше проводить на рабочем месте или в кабинете подчиненного.

В привычной обстановке сотрудники почувствуют себя уверенней и будут иметь «под рукой» дополнительные материалы, которые могут потребоваться в ходе беседы. После того как цель беседы достигнута, менеджеру следует тактично ее закончить. Важно, чтобы у подчиненного осталось впечатление о пользе полученной менеджером от него информации. Это поможет обеспечить в последующих беседах доверительный и откровенный обмен мнениями. Если же это была дисциплинарная беседа, то менеджер должен указать подчиненному на его ошибки и недостатки, высказать уверенность в том, что они будут исправлены.

Желательно, чтобы менеджер обладал чувством юмора, так как добрая шутка может разрядить обстановку и способствовать улучшению настроения подчиненных.

#### **4.6. Манипулирование в общении**

*Манипуляция — это скрытое управление против воли управляемого человека, при котором манипулятор получает односторонне преимущество за счет управляемого.*

Инициатора (субъекта) воздействия будем называть манипулятором, а адресата воздействия — жертвой. Осознание адресатом, что он

стал жертвой манипуляции, проигравшей стороной, является конфликтной ситуацией.

Таким образом, манипуляция — это психологическое воздействие на адресата, призванное обеспечить манипулятору *негласное* получение собственных преимуществ, но так, чтобы у жертвы сохранилась иллюзия самостоятельного принятия решений.

Сила манипуляции в том, что она:

- производится тайно, при этом скрываются как само воздействие, так и его цель;
- используются психологически уязвимые места жертвы. Ими могут стать подходящие особенности характера, стереотипы, привычки, желания, интересы, недостатки и достоинства;
- подкрепляется приемами, повышающими податливость адресата к воздействию: манипулятор вводит жертву в желаемое эмоциональное состояние, не дает времени на обдумывание, сужает возможности выбора, снижает критичность восприятия.

#### **Общая схема манипулирования**

В общем случае манипулирование может включать следующие этапы:

- сбор информации об адресате;
- обнаружение мишени воздействия и приманок;
- аттракции;
- понуждение адресата к действию.

Сбор информации об адресате производится с целью получить сведения, которые дают возможность скрыто управлять объектом.

Готовясь к акту управления, инициатор может подвергнуть анализу все, что ему известно об объекте или произвести специальные наблюдения, такие как:

- калибровка, т.е. заключение о том, как объект воспринимает ситуацию и относится к управляющему субъекту;
- оценка состояния управляемого объекта — по его мимике, голосу, жестам и позам;
- определение с помощью глазных сигналов доступа, характерных слов, жестов, темпа речи и интонации доминирующего канала воздействия на объект — его слух, зрение или ощущения.

Сбор информации об адресате производится с целью нахождения мишеней воздействия и приманок.

#### **Обнаружение мишеней воздействия и приманок**

Мишени воздействия — это те особенности личности, ее слабости, потребности и желания, на которые воздействует инициатор,

чтобы подтолкнуть объект к принятию нужного решения. В качестве мишеней могут выбираться чувство собственного достоинства индивида, его стремление к успеху, материальной выгоде, получению удовольствия, комфорту, желание быть здоровым, иметь хорошую семью, жажда прославиться, запечатлеть свое имя и т.д.

Приманка — это то, что облегчает инициатору достижение своей цели, помогает привлечь внимание объекта к выгодной для него стороне дела и тем самым отвлечь его от истинной цели инициатора.

Аттракция — это психологическое понятие, смысл которого — «притяжение» одного человека к другому, возникновение привлекательного образа, который стимулируется многими приемами: тонким комплиментом, умением слушать, уважительным отношением, дружескими проявлениями и т.д.

Аттракция включает в себя и привлечение, и удержание внимания, и интерес к субъекту, и расположение к нему. Наличие аттракции значительно облегчает скрытое управление объектом, хотя и не всегда присутствует в явном виде.

Понуждение адресата к действию. В его арсенал входят использование приемов убеждения, психологические уловки и риторические приемы.

Скрытое управление представляет для нас интерес в двух отношениях. Альтруистическое управление служит цели бесконфликтного решения возникающих проблем. Манипуляции, наоборот, служат источником конфликтов.

#### **Техника транзактного анализа**

Словосочетание «транзактный анализ» дословно переводится как «анализ взаимодействий». В нем заложены две важные идеи:

- 1) мультипликативная природа общения;
- 2) разделение процесса общения на элементарные составляющие и анализ этих элементов взаимодействия.

Согласно идее американского психотерапевта Эрика Берна, в зависимости от ситуации, общаясь, мы принимаем в качестве главной одну из трех позиций, которые он условно назвал Родитель (Р), Взрослый (В), Дитя (Д). Важно отметить, что никакого отношения к возрасту человека и его положению в семье названия этих позиций не имеют.

Это объясняется тем, что:

- «1. Каждый человек носит в себе родителя.
2. Все люди способны на объективную переработку информации, т.е. в каждом человеке есть взрослый.
3. Любой человек был раньше ребенком, и он несет в себе впечатление прежних лет».

«Родитель» — требует, оценивает (осуждает и одобряет), учит, руководит, покровительствует.



«Взрослый» характеризуется рассудительностью, работой с информацией.

«Дитя» — это проявление чувств, беспомощности, подчинения.

Каковы критерии отнесения к одной из позиций?

Например, руководителю сообщили, что надо быть на некоем совещании. Идти надо, но не хочется. Первый голос: «Пустая трата времени на этом совещании, а здесь стол от бумаг ломится». Второй голос: «Вообще-то это входит в число моих обязанностей, да и какой пример подам подчиненным, нарушая порядок». Третий голос: «Не приду, шеф разозлится, неприятностей не оберешься». И решение: «Ладно, пойду, но возьму с собой работу, сяду подальше, поработаю с бумагами». Первый голос — позиция В, второй — Р, третий — Д. Принятое решение — это разумный компромисс между этими позициями.

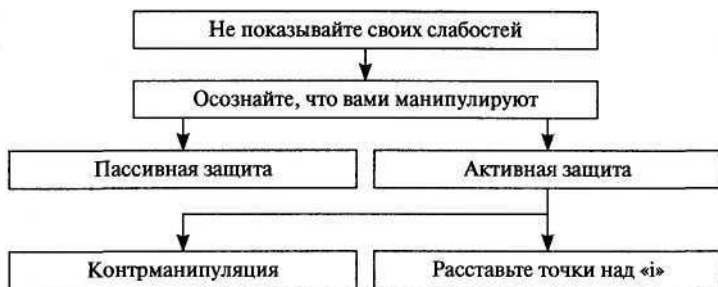
**Трансакцией мы называем единицу взаимодействия партнеров по общению, сопровождающуюся заданием позиций — своей и партнера.**

Скрытые трансакции. Трансактный анализ позволяет описать не только то, что говорят партнеры, но и подтекст, выражаемый интонацией или просто подразумеваемый (чтение между строк). Рассматривая всевозможные манипуляции, мы увидим, что именно подтекст, специально построенные скрытые трансакции позволяют манипулятору управлять собеседником против его воли.

#### **Защита от манипуляций**

*Универсальный блок — схема защиты от манипуляций.* Поскольку всякое скрытое управление, в том числе и манипуляция, производится по единой схеме, то, несмотря на все различия между конкретными манипуляциями, возможно, выстроить довольно надежную систему защиты от них. Осуществить ее можно по следующей блок-схеме:

*Рис. 4.11*



**Блок «Не показывайте своих слабостей».** В основе манипуляции чаще всего лежит использование каких-то слабостей собеседника (нерешительность, жадность, любопытство, азарт, жажда острых ощущений и т.д.). Знание психологии человека, его слабостей делает человека удобным объектом манипуляции. Поэтому первый рубеж защиты от манипулирования — не обнаруживайте свои слабости!

Знание своих слабостей позволяет упреждающими ходами обезопасить себя не только от манипулирования, но и от критики. Одна финская газета в каждом номере публикует такое объявление: «Если вы обнаружите в этом номере опечатку, учтите, что она сделана намеренно. Среди читателей имеются люди, ищущие повсюду ошибки! А наша газета стремится удовлетворить всем вкусам. Здесь каждый найдет то, что ищет! Редакционная коллегия».

**Блок «Осознайте, что вами манипулируют».** Признаком манипуляции является чувство неудобства: не хочется что-то делать, говорить, а приходится — иначе неудобно, будете «плохо выглядеть».

Достаточно сказать себе: «Стоп, манипуляция!» Именно оно действует отрезвляюще — вы осознаете, что это нарушение вашей независимости, насилие над личностью.

Подобные защитные процедуры сбивают темп и дают адресату скрытого управления время для неспешного принятия решения.

**Блок «Пассивная защита».** Ею рекомендуется воспользоваться, например, тогда, когда не знаете, что делать, как ответить манипулятору. Не говорите ничего. Сделайте вид, что не расслышали, не поняли. Или начните расспрашивать о всевозможных деталях услышанного сообщения. Заговорите о чем-либо другом. Или, посмотрев на часы, скажите, что торопитесь, и предложите договорить в следующий раз. Единственное, что при этом требуется, — *проявить выдержку/*

Опыт показывает, что в большинстве случаев манипулятор отступает уже перед пассивной защитой, так как самое опасное в манипуляции — ее стремительность, неожиданность, когда у жертвы нет времени сообразить, как выйти из положения. Повторное обращение манипулятора, во-первых, дает время для ответа, во-вторых, выявляет истинный интерес манипулятора и сбивает заготовленное им распределение ролей.

**Блок «Активная защита».** Главное в ней — психологический настрой: не следует стесняться говорить то, что думаете.

Манипулятор обычно эксплуатирует наше желание выглядеть хорошо, поэтому не бойтесь показаться плохим: *«Боюсь, ты сильно преувеличиваешь мои достоинства» (щедрость, возможности, способности)* — эти слова снимают с потенциальной жертвы всякие обязательства и открывают неограниченный простор для импровизаций.

Активную защиту нельзя применять, когда объект манипуляции находится в зависимости (служебной, материальной и т.д.) от манипулятора, так как в итоге это может привести к открытому конфликту, в чем зависимая сторона вовсе не заинтересована.

«*Расставьте точки над "i"*». Решившись на активную защиту, нужно не стесняясь сказать, что вас беспокоит в предложении партнера. Если у Вас хотят одолжить деньги, и нет стопроцентной гарантии своевременного возврата, нужно прямо сказать, что вас это не устраивает.

Помогают расставить точки над «i» уточняющие вопросы. Блестящий пример этого дал академик Н.И. Вавилов в бытность его Президентом Академии наук. К нему пришел посетитель с предложением издавать журнал, каких нет даже в США. «Вы уверены, что таких журналов нет в Америке?» — уточнил Вавилов у посетителя. «Уверен», — ответил тот. «Ну, тогда и нам не надо», — резюмировал Президент Академии наук.

**Блок «Контрманипуляция».** Смысл контрманипуляции — сделать вид, что не понимаешь, что тобой пытаются манипулировать, начать встречную игру и завершить ее словами или действием, ставящими манипулятора в проигрышное положение, показав, кто в действительности владеет ситуацией.

Какую защиту избрать? Это решать только самому защищающемуся, исходя из общей ситуации. Главное постараться, где это возможно, сохранить мир, не создавая конфликтной ситуации.

Всегда ли защищаться? Иногда можно и «поддаться» манипулятору. Это целесообразно, когда ущерб от манипуляции меньший, чем от ухудшения отношений с манипулятором. Это можно наблюдать во взаимоотношениях подчиненных с руководителями и вообще в ситуациях зависимости от манипулятора.

### **Манипулирование в системе «руководитель — подчиненные»**

Манипулирование в служебных отношениях может преследовать следующие цели:

- сделать другого орудием исполнения своих замыслов;
- переложить на другого человека часть своей работы;
- уйти от собственной ответственности, в частности, переложив ее на другого (других) человека;
- самоутвердиться (в том числе и за счет другого человека);
- разрешить свои психологические проблемы, в том числе внутриличностные конфликты;
- придать формату взаимоотношений нужный вид (например, дистанцию, степень доверительности и т.д.);
- получить выигреш в комфортности своего положения.

Задачи эти могут реализовываться как руководителями, так и подчиненными. Однако есть и специфические задачи, происходящие из различного служебного положения руководителей и подчиненных.

#### **Манипулирование подчиненными**

В связи с ростом самосознания и образованности работников грубые методы управления (приказ, окрик, открытое давление и принуждение) «работают» хуже, чем более мягкие методы, в частности манипулирование. Соккрытие самого факта понуждения к действию позволяет не принижать достоинство человека, снять лишнее напряжение в отношениях, мешающее работе.

Грамотное использование руководителем манипулирования повышает его имидж у подчиненных и служит эффективной профилактикой конфликтов.

Руководитель-манипулятор, имея право распоряжаться подчиненным по должности, присваивает себе право распоряжаться человеком как личностью. Это отношение к подчиненному может проявляться в разных формах: в подавлении или прямом доминировании, в манипулировании, в унижении — явном и грубом или утонченном и завуалированном.

Имеется существенное этическое ограничение на использование манипуляции — она становится сугубо аморальной, когда:

- а) используется в личных целях руководителя;
- б) насилие над личностью превышает тот уровень, который диктуется спецификой работы.

#### **Манипулирование руководителем**

Манипулирование — это, по существу, единственный для подчиненных способ управлять руководителями (исключение — забастовка, но это крайняя степень, когда неповиновение принимает коллективный характер; к тому же управлением со стороны подчиненных это явится лишь в случае победы над администрацией, что бывает далеко не всегда).

Манипулируя своим начальником, действовать подчиненному приходится значительно более осторожно, поскольку осознание руководителем, что им манипулируют, может дорого обойтись подчиненному.

Манипулирование руководителем может иметь два направления:

- 1) нейтрализация его недостатков как руководителя (недостаточный профессионализм, отрицательные черты характера, пробелы в образовании, недостаток культуры);
- 2) достижение личных выгод инициатора воздействия не в ущерб работе и руководителю;

Последний случай будем называть манипуляцией.

### **Манипулирование между коллегами**

В коллективах имеет место манипулирование между коллегами по работе. Происходит это как в результате непосредственного общения, так и — особенно в случае манипулирования — опосредствованно, через воздействие на начальника.

#### **Подчиненные манипулируют руководителями**

1. Манипуляция «Обезьяна на шее».

Подчиненный обращается к начальнику: «Вы поручили мне достать автокран. Они есть (там-то), но не с моим авторитетом к ним обращаться. Вот если б вы пару слов сказали, я могу набрать телефон их начальника». Польщенный шеф соглашается. «Ладно, давай, скажу».

Но чаще всего одним звонком дело не решается: то нужного человека нет, то выдвинуты встречные условия. «Ну ладно, иди, я решу этот вопрос», — говорит начальник.

На следующий день подчиненный заглядывает в кабинет с видом полной покорности и просящим тоном интересуется: «Вы еще не решили вопрос о кране?» Занятый текучкой руководитель машет на него: «Иди, работай, решу». Через некоторое время подчиненный снова интересуется, решен ли вопрос, и т.д.

Подыграв самолюбию начальника, подчиненный спровоцировал его на покровительственную позицию, которая в данном случае означает выполнение за подчиненного его работы.

Мишенью воздействия в этой манипуляции является тщеславие руководителя. Приманкой — кажущаяся легкость исполнения.

Когда это бывает?

Всякий безынициативный подчиненный, приходящий в кабинет начальника без предложений, ждущий указаний по всякому поводу, являет для руководителя постоянную угрозу только что описанной манипуляции. Ведь даже просто подсказывая решение, советуя, руководитель принимает ответственность на себя и снимает ее с подчиненного. Нагрузка на первого увеличивается, на второго — уменьшается.

Подчиненный может вести себя так либо вынужденно, либо по своей инициативе. Подчиненный, действующий описанным образом, является манипулятором. Если это делается им преднамеренно, то выигрыш — снятие с себя ответственности, уменьшение рабочей нагрузки. Если неосознанно — то выигрыш психологический. Ибо если человек от природы нерешителен, излишне осторожен, тревожен, то для него более комфортна позиция подчинения.

*Защиты от манипуляции «Обезьяна на шее»*

*Пассивная:* руководитель соглашается, что, возможно, ему решить вопрос и проще, но у него нет на это времени.

*Точки над «i»:* «Работа поручена вам. Вот и исполняйте».

*Контрманипуляция:* «Вы хотите, чтобы я делал за вас вашу работу? Тогда вам нужно уменьшить заработную плату. Не хотите? Тогда идите и работайте».

2. Манипуляция «Хочу с вами посоветоваться».

Некоторые работники любят заходить к руководству «посоветоваться». Это, безусловно, манипуляция с целью переложить на руководителя ответственность за принятие решения. И даже за его исполнение, поскольку если дело провалено, то остается возможность списать на качество совета: «Я все сделал, как вы сказали».

*Возможные способы защиты*

*Пассивная:* Руководитель вводит правило не приходиться к нему «посоветоваться», не имея своих предложений. Это лучшая в данном случае из всех защит, поскольку не содержит конфликтогенов и делает ненужными все остальные приемы.

Если подчиненный приходит со своими предложениями, но хочет посоветоваться, какое больше подойдет с точки зрения руководства, то возможен, например, такой диалог:

- В чем трудность?
- Сомневаюсь, какой вариант лучше.
- А если бы меня не было (командировка, отпуск), чтобы вы предпочли?
- Я думал опереться на ваше мнение...
- Вижу, что вы недодумали, а у меня нет времени на разговоры.

Если же подчиненный называет наилучший, по его мнению, вариант, руководитель говорит: «Проверьте себя еще разок, решение — за вами».

Главное — не допустить снятия ответственности с подчиненного.

*Точки над «i»:* руководитель: «Вам решать — вам и отвечать. У меня своя работа (и ответственность), у вас — своя».

*Контрманипуляция:* Руководитель: «Скажите, уважаемый ... как вы отнесетесь, если я буду перекладывать на вас решения своих вопросов? Вот сейчас у нас решается вопрос о ... (называется). Как поступить? Отвечайте. Не знаете? А какова цена этого решения, знаете? Кто примет решение кроме меня? Вы? Я должен решать ваши проблемы, а кто решит мои, наши?!»

Думается, что после такого разговора подчиненный никогда не придет «посоветоваться».

### 3. Манипуляция «Меня рвут на части».

Работник охотно берет на себя много поручений, но когда от него пытаются получить какой-то конкретный результат — ссылается на перегруженность, перечисляя все, что на него «навалено».

Любопытно, что некоторые поступают так не до конца осознанно, искренне считая, что отдаются работе до конца. Это могут быть чрезвычайно энергичные, но неорганизованные люди, для которых процесс бурной деятельности важнее результата.

### 4. Манипуляция «Сирота казанская».

Манипулятор держится подальше от руководства, чтобы сослаться на то, что им не руководили, никто ему не помогает, никто его слушать не хочет и т.д.

### 5. Манипуляция «Дитя на работе».

Эту манипуляцию разыгрывают некоторые работники, прикидываясь бестолковыми. Про таких сотрудников говорят: быстрее самому сделать, чем ему что-то объяснить, да еще и переделывать придется. Типичные высказывания манипуляторов этого толка: «*Яне профессор*», «*Яслабая женщина, что вы хотите?*», «*Мы академик не кончили*». Этим людям выгодно слыть глупыми и вызывать сочувствие.

#### *Защиты от указанных манипуляций*

В случае трех последних манипуляций защиты производятся по одинаковым схемам.

*Пассивная защита:* главное — не создавать условий для подобных манипуляций. В качестве мишени воздействия все манипуляторы используют несовершенство контроля загрузки работников и их ответственности, отсутствие системы работы с кадрами.

Введение объективных критериев оценки продуктивности труда сотрудников и гласная оценка эффективности работы каждого — лучшая защита от подобных манипуляций. Сюда же относится четкое распределение обязанностей и регулярное уточнение должностных инструкций, отражающее текущие изменения производственной ситуации.

*Активная защита:* чем дольше манипуляторам доводится пользоваться плодами своей находчивости, тем крепче они будут держаться за завоеванную привилегию бездельничать. Поэтому их активное разоблачение совершенно необходимо, и чем раньше, тем эффективнее оно будет.

*Точки над «i»:* выбор конкретного способа защиты зависит от личных качеств работника. Неорганизованному работнику достаточно помочь организовать свою работу. Другому человеку — намекнуть (или сказать открыто), что руководство понимает применяемые хитрости и не оставит это без наказания. Третьего — наказать, доведя

до всеобщего сведения причину порицания, а также механику манипуляций.

*Контрманипуляции:* их заслуживают закоренелые манипуляторы.

1. Довести до сведения членов коллектива, что им фактически приходится выполнять работу «за того парня», получающего заработную плату за безделье, как за полноценный труд. После того как манипулятор будет окружен недоброжелательством коллег, можно примерно наказать его, что вызовет одобрение коллег.
2. Слухи о возможном сокращении штатов заставляют каждого подтянуться, реально оценить свой вклад и полезность для организации. А заодно настраивают на критическую оценку деятельности коллег.

Мишенью воздействия во всех трех последних манипуляциях является нечеткое распределение обязанностей и ответственности. Приманкой — желание и руководства и коллег по работе идти каждый раз по пути наименьшего сопротивления: легче поручить другому или даже сделать самому, нежели связываться с манипулятором. Но под угрозой собственного сокращения с бездельниками не церемонятся. В обоих случаях будет лучше доходить до сознания каждого известный тезис: «Тот, кто хочет работать, — ищет средства ее выполнения. Кто не хочет работать — ищет отговорки».

6. Манипуляция «Получить подпись руководителя».

Подчиненному надо подписать бумагу у руководителя. Однако, если руководитель вчитается в документ, он, вероятнее всего, ее не подпишет. Чтобы все-таки подписать ее, иногда действуют так. Заходит в кабинет с беззаботным видом и сообщает какую-нибудь новость, которая должна заинтересовать начальника. При этом небрежно протягивает документ:

— Вот, подпишите, пожалуйста.

— Что это?

— Да так, пустяковая бумага, все согласны, только не хватает вашей подписи.

Начальник пытается прочесть, но посетитель отвлекает рассказом, да еще и инсценирует спешку.

Нередко эта хитрость удается.

Цель манипуляции — взвалить ответственность на руководителя. Случись что — отвечать тому, чья подпись на документе.

Мишенью является психологическая особенность: мы не можем одинаково эффективно делать сразу несколько дел, тем более в условиях спешки. Приманка здесь — интерес к отвлекающему внимания сообщению.



### 7. Манипуляция «А вы слышали?».

Начало рабочего дня. Вбегает сильно опоздавшая Н. и с порога («Вы еще не слышали?..») начинает возбужденно рассказывать о заявлении, сделанном по радио политическим лидером. Коллеги принялись бурно обсуждать принесенную новость. Начальник тоже среди обсуждающих людей: как местный депутат, он не может остаться равнодушным. Сама же Н. довольно скоро перестает участвовать в разговоре и садится за свой рабочий стол.

Цель манипуляции очевидна — отвлечь внимание от факта опоздания и возможного порицания за него. Мишень воздействия — интерес к политическим новостям. Приманка — «сенсационность» озвученного заявления — действительная или мнимая. В последнем случае — внимание к новости вызывается возбужденным тоном сказчицы.

Для обеспечения податливости начальника к манипулятивному воздействию задается стремительный темп и возбужденные интонации, быстрое вовлечение в разговор всего отдела (воздействие на начальника при этом лучше маскируется, а «разогрев» аудитории «разогревает» и начальника).

### 8. Манипуляция «Барин нас рассудит».

Ведущий инженер требует от младшего по должности освободить место за компьютером для выполнения его работы. Не желая уступать, тот начинает громко доказывать, что ему нужно еще время, чтобы закончить свою работу. Спор достигает ушей начальника бюро, который вмешивается и дает время младшему по должности закончить работу.

Цель манипуляции подчиненного — не жалуюсь официально (чтобы не прослыть доносчиком), тем не менее привлечь руководителя на свою сторону. Происходит опора на авторитет и власть начальника.

Мишенью воздействия является одна из социальных функций руководителя — быть регулятором производственных отношений. Приманкой послужил громкий спор, привлечший внимание нужного человека.

### **Манипулирование подчиненными**

#### 1. Поручение трудного задания.

Нередко возникает потребность поручить подчиненному задание, не входящее в его прямые обязанности. Или очень трудоемкое, или очень срочное, или не очень приятное.

Руководители могут уменьшить возможное сопротивление подчиненного несколькими способами:

- поблажками незадолго до того, как дать поручение;

- обильной похвалой или комплиментами в начале разговора;
- бросить вызов, если имеют дело с честолюбивым подчиненным.

## 2. Метод желаемых ситуаций.

Установлено, что наилучшим образом работник исполняет то, что он считает нужным, а не то, что велит начальство (по мнению многих подчиненных, это далеко не всегда совпадает). Поэтому оптимально, чтобы подчиненный сам пришел к решению, отвечающему замыслу руководителя.

Метод желаемых ситуаций состоит в том, что руководитель создает ситуацию, в которой подчиненный самостоятельно придет к нужному решению. Это требует высокой психологической культуры руководства, знания психологии, мотивации подчиненных. Это — высший класс руководства людьми, которые в этом случае чувствуют себя свободными и полностью самостоятельными. Доверие, которое они ощущают, — наилучшая демонстрация уважения к работнику. Тогда сотрудник с большей охотой идет на работу, более инициативен и удовлетворен своим трудом.

Вместе с тем «завалить» дело, спланированное самим, — значит расписаться в своей несостоятельности, поэтому к выполнению своего решения подходят намного ответственней, чем к решению руководства.

## 3. Дети как стимул дисциплины.

Начальник проводил планерку с самого начала рабочего дня — в 8.00. Регулярно были опаздывающие, и это затягивало совещание. Замечания, выговоры помогали мало. Тогда руководитель объявил: если будет хоть один опоздавший, планерка будет проходить в самом конце рабочего дня. Опоздания сразу прекратились.

Дело в том, что весьма влиятельную группу составляли матери, спешившие после работы забрать детей из детских учреждений. Они знали, что значит забирать ребенка последним: найти его заплаканным, которому разгневанная свехурочным ожиданием воспитательница «объяснила», что «мама его не любит».

Эти мамы и предупредили всех: если кто опоздает — пусть пеняют на себя. Руководитель знал эту ситуацию и использовал ее в качестве мишени воздействия на нарушителей. Этот пример эффективного скрытого управления демонстрирует справедливость известного правила менеджмента: исполняются более качественно те распоряжения, которые учитывают личные интересы подчиненных.

## 4. «Обещанного три года ждут».

К руководителю на прием пришел рабочий с жалобой, что он до сих пор живет в очень плохих условиях со своей большой семьей.

Шесть месяцев назад начальник пообещал ему выделить служебную квартиру через два-три, максимум четыре месяца. Понимая, что на этот раз простым обещанием не обойтись, начальник разыгрывает целый спектакль: вызывает заместителя, ведающего вопросами жилья, председателя профкома и требует отчитаться в том, что сделано по данному вопросу. В присутствии рабочего устраивает вызванным людям шумный разнос и требует решить вопрос в течение одного-двух месяцев. Выпроводив их, проникновенно просит рабочего потерпеть еще немножко.

Здесь хорошо видны две цели манипулятивного воздействия:

- 1) отложить решение вопроса;
- 2) повысить уступчивость адресата.

Второе направление (ведущее по затрачиваемым усилиям) в свою очередь может быть расчленено на ряд задач. Во-первых, директору необходимо снять с себя ответственность за проволочку, во-вторых, убедить просителя, что он на его стороне, в-третьих, продемонстрировать, что по вопросу предпринимаются определенные меры, и, в-четвертых, дать надежду на скорое его решение.

Мишенью воздействия руководитель выбрал доверие адресата. Но поскольку вначале оно отсутствовало, то и было возрождено с помощью «спектакля». Сам «спектакль» послужил приманкой. В результате рабочий, придя как требователь, ушел как проситель, поскольку, лишившись преимущества над нарушителем договора, вынужден теперь подчиняться статусному преимуществу своего начальника.

5. Манипуляция посредством расположения в пространстве.

Встречаются руководители, администраторы, чиновники, которые прием посетителей обставляют манипулятивным образом. Некоторые ставят стул для посетителей так далеко от своего стола, что пришедший уже от одного этого ощущает всю малозначимость и себя и своего дела. А это и является целью манипулятора. Наоборот, желая продемонстрировать собеседнику расположение и доброжелательность, выходят из-за стола, садятся рядом — за столом заседания или в кресле. Угощают чаем или кофе, предлагают курить.

Есть и более изощренные методы скрытого воздействия. Например, усадив гостя в глубокое кресло перед столом, казалось бы, создают посетителю комфорт. На деле же хозяин кабинета получает психологическое преимущество, поскольку глядит на него сверху вниз. А слова, идущие сверху вниз, воспринимаются как более значительные.

6. Манипулирование собранием.

А. Использование фактора времени.

На руку манипуляторам следующее:

- когда люди торопятся домой после работы, то готовы проголосовать почти за любое решение;
- после двух часов напряженной работы без перерыва 90% людей теряют способность к сопротивлению навязываемым решениям.

Исходя из этих обстоятельств нужные решения относятся на конец собрания.

**Б. Нейтрализация оппозиции.**

Сопротивление председательствующему на собрании, совещании резко ослабевает, если используются следующие приемы:

- главного оппозиционера посадить рядом с собой, можно и в президиум (нападать на сидящего рядом несподручно).
- остальным противникам по возможности помешать сесть вместе, рассредоточив их (вместе они чувствуют силу, порознь — слабость).

Мишенями воздействия служат указанные психологические закономерности.

**В. Направление хода собрания.**

Общий настрой и направленность обсуждения могут регулироваться председательствующим с помощью следующих приемов:

- предоставлением слова «нужному» человеку, который своим эмоциональным выступлением придаст обсуждению иное направление;
- манера начинать дискуссию заставляет вырабатывать похожую тональность ответов на вопросы.

**7. Манипуляция «Уход от ответа».**

Подчиненный приходит с вопросом, который сам не может решить. Начальник, чтобы не выдать своего нежелания или неспособности решать его, начинает постепенно «распалывать» подчиненного — журить за действительные и мнимые недочеты. Тот, наконец, взрывается, переходит на повышенные тона, обижается. Развязка следует немедленно: «Научитесь сначала держать себя в руках — тогда и приходите».

Мишень воздействия в данной ситуации — вспыльчивость подчиненного. Руководитель знает эту слабость и использует ее. Приманкой служат замечания начальника.

**Манипулирование деловыми партнерами**

*Влияние поведения участников переговоров на их исход*

В результате многочисленных исследований установлено влияние различных приемов ведения деловой беседы на ее результат. При этом выделилась группа позитивных и негативных факторов.

Позитивные приемы: содействие успеху.

К числу приемов, способствующих успеху, относятся:

1. *Задавание вопросов.*
2. *Активное слушание.* Оно включает проверку правильности понимания высказывания партнера и подведение промежуточных итогов по этапам беседы.
3. *Комментарии чувств,* дающие информацию о своем внутреннем состоянии во время диалога.
4. *Поведенческие метки,* свидетельствующие о позитивном или нейтральном восприятии слов собеседника, например, кивание во время слушания или поддакивание — всем понятные метки положительного отношения к услышанному сообщению.

Негативные приемы — преграды успеху.

К элементам поведения на переговорах, препятствующим достижению участником своих целей, относятся:

1. *Употребление раздражителей,* т.е. слов, действий, мимики, телодвижений и т.д., раздражающих собеседника.
2. *Контрпредложение* — встречные предложения, вносимые либо без учета интересов собеседника, либо «в пику» ему.
3. *Движения поспирали* «защита — нападение», т.е. переход в контратаки.
4. *Расплывчатые аргументы.*
5. *Поведенческие метки,* свидетельствующие о несогласии (например, отрицательные покачивания головой, усмешки, гримасы, жесты превосходства, откидывание корпуса назад, попытки перебить и т.д.).

#### *К вопросу о вопросах*

Опытные специалисты по переговорам обрушивают на партнеров множество заготовленных вопросов. Проанализировав в перерыве между встречами полученные ответы, готовят и затем задают новые и т.д. Например, на переговорах с японской делегацией все члены ее непрерывно записывали все, что говорилось нашей стороной, и помечали, какие невербальные проявления были при этом у наших участников. В результате они узнали о нас все, в том числе и то, что мы собирались скрыть. Наша же сторона о них — почти ничего. Само собой ясно, что подписанный контракт полностью отвечал интересам японской стороны.

#### *Невербальные сигналы*

Невербальное поведение относится к тому, что делают участники переговоров, а не к тому, что они говорят. Все дело в том, как они произносят слова. Невербальное поведение включает в себя гром-

кость голоса, выражение лица, одежду, жесты, телодвижения, позы, перебивание собеседника, паузы. Невербальное поведение сложно и многообразно: оно передает массу сообщений, многие из которых воспринимаются подсознательно. Для того чтобы невербальные сигналы стали для участника переговоров мощным союзником, нужно изучить их. Это дает возможность «читать» состояние собеседника. И использовать свои невербальные сигналы для воздействия на подсознание партнера по переговорам.

### **Манипулирование партнерами**

#### **1. «Фирма гарантирует».**

Мы — фирма солидная, никогда никого не подводили. Гарантия фирмы.

- И в чем конкретно ваша гарантия?
- Я же говорю, мы никогда никого не подводили.
- Но ведь проверить это невозможно, вы предлагаете поверить на слово?
- Но ведь для порядочных людей данное слово — это немало.
- К сожалению, мы ничего о вас не знаем. Поэтому приходится пользоваться известным в бизнесе правилом: не можешь проверить — не верь.

Здесь видна защита от манипуляции типа точки над «і». Несмотря на настойчивость потенциального манипулятора, твердая позиция приносит свои плоды.

В случае особой настойчивости манипулятора можно провести и контрманипуляцию:

- Так вы новички в бизнесе?
- Конечно нет!
- Тогда вы должны знать, что, даже если фирма никогда не подводила своих партнеров — это еще не дает гарантии на будущее.

Существует даже способ мошенничества; на ряде мелких контрактов зарабатывают себе репутацию надежных партнеров, чтобы «кинуть» на крупном контракте.

#### **2. «От суммы и от тюрьмы не зарекайся».**

Знакомятся двое:

- Петров, коммерсант: элитные автомобили, недвижимость, нефть!
- Очень приятно, Иванов, налоговый инспектор: хлеб, вода, нары.

Цель первого — произвести впечатление. Второй принимает эту игру и проводит контрманипуляцию: осуждает и апеллирует к чувству страха.

3. «Они против этого».

Для оправдания своей неуступчивости в переговорах против совершенно резонных предложений применяется следующий прием. Участник переговоров заявляет, что лично у него нет возражений, но его упрямый начальник или коллега не позволяет ему пойти на соглашение. «Я согласен, что ваша просьба вполне разумна. Но пойдите и меня...»

Цель манипуляции — перекладывание ответственности на других с целью сохранения собственного привлекательного имиджа. Мишень воздействия — понимание оппонентами, что не все в жизни зависит только от нашего желания.

В служебных взаимоотношениях манипулирование является довольно распространенным явлением. Поэтому следует четко знать методы и способы эффективной защиты от манипуляций.

## ГЛАВА 5. ПЕРЦЕПТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ

### 5.1. Социальная перцепция

Известно множество различных интерпретаций того факта, что человек ищет общество себе подобных. У человека поиск контактов с другими людьми связан с возникающей потребностью в общении. В отличие от животных у человека потребность в общении, контакте вполне самостоятельный внутренний стимул, независимый от других потребностей (в пище, в одежде и т. д.). Она возникает у человека чуть ли не с рождения и наиболее отчетливо проявляется в 1,5–2 месяца. В процессе общения должно присутствовать взаимопонимание между участниками этого процесса. Поэтому большое значение имеет тот факт, как воспринимается партнер по общению, т.е. процесс восприятия одним человеком другого является обязательной составной частью общения и условно может быть назван перцептивной стороной общения.

Рассмотрим на примере, как в общем виде разворачивается процесс восприятия одним человеком (наблюдателем) другого (наблюдаемого). В наблюдаемом нам доступны лишь внешние признаки, среди которых наиболее информативными является внешний облик (физические качества плюс оформление внешности) и поведение (совершаемые действия и экспрессивные реакции). Воспринимая эти качества, наблюдатель определенным образом оценивает их и делает некоторые умозаключения (часто бессознательно) о внутренних психологических свойствах партнера по общению. Сумма свойств, приписываемая наблюдаемому, в свою очередь, дает человеку возможность сформировать определенное отношение к нему (это отношение чаще всего носит эмоциональный характер и располагается в пределах континуума «нравится — не нравится»). Перечисленные выше феномены принято относить к социальной перцепции.

Перцепция социальная (от лат. *percipio* — восприятие и *socialis* — общественный) — восприятие, понимание и оценка людьми социальных объектов (других людей, самих себя, групп, социальных общностей и т.п.). Термин «социальная перцепция» ввел американский психолог Дж. Брунер (1947) для обозначения факта социальной обусловленности восприятия, его зависимости не только от характеристик стимула — объекта, но и прошлого опыта субъекта, его целей, намерений, значимости ситуации и т. д. Позже под социальной перцепцией стали понимать целостное восприятие субъектом не только предметов материального мира, но так называемых социальных объ-



ектов (других людей, групп, классов, народностей и т. д.), социальных ситуаций и т. п. Установлено, что восприятие социальных объектов обладает рядом специфических черт, качественно отличающих его от восприятия неодушевленных предметов:

- социальный объект (индивид, группа и т. д.) не пассивен и не безразличен по отношению к воспринимающему субъекту, как это имеет место при восприятии неодушевленных предметов. Воздействуя на субъекта восприятия, воспринимаемый человек стремится трансформировать представление о себе в благоприятную для своих целей сторону;
- внимание субъекта социальной перцепции сосредоточено прежде всего не на моментах порождения образа как результата отражения воспринимаемой реальности, а на смысловых и оценочных интерпретациях объекта восприятия, в том числе причинных;
- восприятие социальных объектов характеризуется большей слитностью познавательных компонентов с эмоциональными (аффективными) компонентами, большей зависимостью от мотивационно-смысловой структуры деятельности воспринимающего субъекта. В этой связи термин «перцепция» приобретает в социальной психологии расширенное толкование.

В целом в ходе межличностной перцепции осуществляется: эмоциональная оценка другого, попытка понять причины его поступков и прогнозировать его поведение, построение собственной стратегии поведения.

Выделяют четыре основных функции межличностной перцепции:

- познание себя;
- познание партнера по общению;
- организация совместной деятельности;
- установление эмоциональных отношений.

Структура межличностного восприятия обычно описывается как трехкомпонентная. Она включает в себя: субъект межличностного восприятия; объект межличностного восприятия; процесс межличностного восприятия. В связи с этим все исследования в области межличностной перцепции можно разделить на две группы. Исследования в области межличностной перцепции ориентируются на изучение содержательной (характеристики субъекта и объекта восприятия, их свойств и т. п.) и процессуальной (анализ механизмов и эффектов восприятия) составляющих. В первом случае исследуются приписывания (атрибуции) друг другу различных черт, причин поведения (каузальная атрибуция) партнеров по общению, роль

установки при формировании первого впечатления и т. п. Во втором — механизмы познания и различные эффекты, возникающие при восприятии людьми друг друга. Например эффекты ореола, эффект новизны и эффект первичности, а также явление стереотипизации.

Весь процесс социальной перцепции может быть представлен в виде нескольких ситуаций.

#### *Перцептивные ситуации*

Итак, воспитываясь в определенной культурной и национальной среде, ребенок усваивает набор экспрессивных средств, с помощью которых среди взрослых принято выражать свои состояния и желания, и одновременно учится «считывать» с поведения и внешности других людей признаки, с помощью которых можно их понять и оценить. Естественно, что при этом наиболее полно, точно воспринимаются те особенности другого, которые «встроены» в цели и задачи общения, обладают ценностью для самого наблюдателя. Результат процесса социальной перцепции определяется тем, как была воспринята и интерпретирована наблюдателем ситуация, в зависимости от этого им будет применен тот или иной механизм социального познания.

В современной социальной психологии выделено и изучено несколько механизмов социального познания, которые могут быть разнесены по трем группам в соответствии с социальной ситуацией, в которой они обычно используются.

*Ситуация 1* — ролевого, межгруппового взаимодействия, в которой партнер воспринимается как носитель определенной роли, принадлежащий к некой социальной группе. В этой ситуации, как правило, ставится задача присвоения ему определенных признаков, на основе которых может быть построен поверхностный, первичный контакт. Ситуация может быть определена как монологическая, объектная, так как другой человек воспринимается здесь сквозь призму социально выработанных ролевых и межгрупповых представлений, обобщений. Механизмы восприятия, соответствующие этой задаче, — схемы первого впечатления, стереотипизация, физиогномическая редукция, внутригрупповой фаворитизм.

*Ситуация 2* — межличностного взаимодействия, требующая не просто категоризации воспринимаемого, соотнесения его с определенной группой или ролью, но и понимания, установления доверительных отношений в процессе общения или совместной деятельности. Ситуация может быть определена как диалогическая, ориентированная на взаимопонимание. Механизмы понимания — идентификация, эмпатия, аттракция, социальная рефлексия.

*Ситуация 3* — достаточно специфическая, связанная с возникновением непонимания партнера, прежде всего того, с которым предполагается установить определенные отношения или наладить совместную деятельность. Непонимание предполагает анализ причин поведения, соответственно механизм социального познания, применяемый в такой ситуации, — причинно-следственное приписывание, или каузальная атрибуция.

#### **Содержание межличностного восприятия**

Относительно субъекта и объекта межличностного восприятия в традиционных исследованиях установлено более или менее полное согласие в том плане, какие характеристики их должны учитываться при исследовании межличностного восприятия. Для субъекта восприятия все характеристики разделяются на два класса: физические и социальные. Социальные характеристики включают в себя внешние (формальные ролевые характеристики и межличностные ролевые характеристики) и внутренние (система диспозиций личности, структура мотивов и т. д.). Соответственно такие же характеристики фиксируются и у объекта межличностного восприятия.

Содержание межличностного восприятия зависит от характеристик как субъекта, так и объекта восприятия потому, что они включены в определенное взаимодействие, имеющее две стороны: оценивание друг друга и изменение каких-то характеристик друг друга благодаря самому факту своего присутствия. Интерпретация поведения другого человека может основываться на знании причин этого поведения. Но в обыденной жизни люди не всегда знают действительные причины поведения другого человека. Тогда, в условиях дефицита информации, они начинают приписывать друг другу как причины поведения, так и какие-то общие характеристики. Предположение о том, что специфика восприятия человека человеком заключается во включении момента причинной интерпретации поведения другого человека, привело к построению целого ряда схем, претендующих на раскрытие механизма такой интерпретации. Совершенство теоретических построений и экспериментальных исследований, посвященных этим вопросам, получила название области каузальной атрибуции.

### **5.2. Каузальная атрибуция**

Исследования каузальной атрибуции в широком смысле слова рассматриваются как изучение попыток «рядового человека», «человека с улицы» понять причину и следствие тех событий, свидетелем которых он является. Иными словами, акцент делается на так называемой наивной психологии, на ее интерпретациях «своего»

и «чужого» поведения, что и выступает составной частью межличностного восприятия. Родоначальником исследований по каузальной атрибуции является американский ученый Ф. Хайдер, впервые сформулировавший и саму идею каузальной атрибуции и давший систематическое описание различных схем, которыми пользуется человек при построении причинного объяснения поведения другого человека. По мере развития идей каузальной атрибуции изменялось первоначальное содержание концепции. Если ранее речь шла лишь о способах приписывания причин поведения, то теперь исследуют способы приписывания более широкого класса характеристик: интенций, чувств, качеств личности. Действительно, мы часто приходим к выводу, что намерения и диспозиции других людей соответствуют их поступкам. Если мы видим, что объект А отпускает саркастические замечания, издевается над объектом Б, то, скорее всего, мы подумаем, что А — недружелюбный человек. «Теория соответствующих предположений» уточняет условия, при которых такие атрибуции наиболее вероятны. Однако основной тезис остается неизменным: люди, познавая друг друга, стремятся к познанию причин поведения и вообще причинных зависимостей, окружающего их мира. При этом они, естественно, опираются на ту информацию, которую могут получить об этих явлениях. Однако, поскольку сплошь и рядом этой информации оказывается недостаточно, а потребность сделать причинный вывод остается, человек в такой ситуации начинает не столько искать истинные причины, сколько приписывает их интересующему его социальному объекту.

Содержанием процесса познания другого человека становится процесс этого приписывания, т. е. каузальная атрибуция. Сегодня среди исследователей межличностного восприятия существует мнение, что открытие явления каузальной атрибуции означает важнейший шаг по пути развития знаний о процессах межличностного восприятия.

Когда поведение объекта восприятия демонстрирует мало «резонансов», субъект восприятия вынужден в большей степени апеллировать к интенциям и диспозициям воспринимаемого, а это и порождает простор для различных форм приписывания. Дальнейшие исследования показали, что мера соответствия вывода и наблюдаемого относительно чьего-то поведения зависит не только от двух названных характеристик, но и от других факторов, в частности, от различного вида атрибуции: «личной» или «безличной». В первом случае имеется в виду преобладающее стремление приписать причины каких-либо событий действиям определенных личностей, в то время как во втором случае причины приписываются преимущественно действиям обстоятельств.

Более полное развитие эта идея получила в работах англичанина Гарольда Келли, предпринявшего попытку построения теории каузальной атрибуции. Основная задача Келли — показать, как осуществляется человеком поиск причин для объяснения поведения другого человека. Согласно Келли, при попытках понять причину поведения другого человека мы пользуемся тремя критериями: мы стараемся определить, является ли данное поведение постоянным (критерий постоянства), отличающимся (критерий исключительности) и обычным (критерий консенсуса) или нет. Если в сходных условиях поведение наблюдаемого однотипно, то его считают постоянным. Оно будет отличающимся, если в других случаях проявляется иначе, и, наконец, поведение считается обычным, если в сходных обстоятельствах свойственно большинству людей. Если в похожих обстоятельствах человек ведет себя всегда одинаково (постоянное поведение), если он ведет себя так же и в других ситуациях (не отличающееся поведение) и если в сходных ситуациях так же ведут себя лишь немногие люди (необычное поведение), то мы склонны приписывать поведение внутренним факторам. Напротив, если человек в похожих ситуациях ведет себя так же (постоянное поведение), если в других случаях он ведет себя иначе (отличающееся поведение) и если в сходных ситуациях такое же поведение сходно большинству людей (обычное поведение). Мы объясняем его действие внешними причинами. В общем виде ответ звучит так: всякому человеку присущи некоторые априорные каузальные представления и каузальные ожидания. То есть каждый человек обладает системой схем причинности, и всякий раз поиск причин, объясняющих «чужое» поведение, так или иначе вписывается в одну из таких существующих схем. Репертуар каузальных схем, которыми владеет каждая личность, довольно обширен. Вопрос заключается в том, которая из каузальных схем включается в каждом конкретном случае. «Каузальная схема» — это своеобразная общая концепция данного человека о возможных взаимодействиях различных причин, о том, какие действия в принципе эти причины производят. Для упорядочивания всех возможных каузальных схем Келли выделяет в своих построениях две части: «модель анализа вариаций» и «схемы причинности».

Модель анализа вариаций описывает структуру каждого акта каузальной атрибуции. Элементами этой структуры являются те же самые элементы, которые обычно описываются как элементы процесса межличностного восприятия: субъект, объект и ситуация. Соответственно этому приписывание причин может осуществляться по трем линиям: причины могут быть «адресованы» субъекту, объекту

и ситуации. Для удобства изображения этих трех направлений атрибутивного процесса, которые составляют «каузальное пространство» индивида, Келли предлагает использовать куб, каждое измерение которого обозначает определенное направление приписываемых причин. Приписывание причин субъекту действия дает «личностную атрибуцию», объекту действия — «стимульную атрибуцию», ситуации — «обстоятельную атрибуцию». Довольно распространенным вариантом является также смешанный тип «личностно-стимульной атрибуции». Выбор преобладающего типа атрибуции обусловлен индивидуальными характеристиками субъекта восприятия. То есть можно говорить о типе личности со стимульной, обстоятельной или личностной атрибуцией.

### **Ошибки атрибуции**

В экспериментах установлено, что различные люди демонстрируют по преимуществу совершенно различные виды атрибуции, т.е. разную степень «правильности» приписываемых причин. Чтобы определить степень этой правильности, вводятся три категории:

- 1) подобия, т. е. согласия с мнением других людей;
- 2) различия, т. е. отличия от мнения других людей;
- 3) соответствия, т. е. постоянства действия причины во времени и пространстве.

Установлены точные соотношения, при которых конкретные комбинации проявления каждого из трех критериев должны давать личностную, стимульную или обстоятельную атрибуцию. В одном из экспериментов предложен особый «ключ», с которым следует каждый раз сопоставлять ответы испытуемых: если ответ совпадает с тем оптимумом, который дан в «ключе», то причины приписана правильно; если наблюдается расхождение, можно установить, какого рода «сдвиги» характерны для каждого человека в выборе преимущественно приписываемых им причин. Сопоставления ответов испытуемых с предложенными эталонами помогли на экспериментальном уровне зафиксировать ту истину, что люди далеко не всегда приписывают причину «правильно», даже с точки зрения весьма облегченных критериев: многие склонны злоупотреблять либо личностной и стимульной, либо обстоятельной атрибуцией. Так, в частности, было установлено различие в позициях наблюдателя и участника событий. В проведенном эксперименте было показано, что участник событий, как правило, приписывает причину обстоятельствам, в то время как наблюдатель — личности деятеля.

Кроме ошибок, возникающих из-за различной позиции субъекта восприятия, выявлен еще целый ряд достаточно типичных ошибок атрибуции. Келли суммировал их следующим образом:

- 1-й класс — мотивационные ошибки, включающий в себя различного рода «защиты»: пристрастия, асимметрия позитивных и негативных результатов (успех — себе, неуспех — обстоятельствам);
- 2-й класс — фундаментальные ошибки (свойственные всем людям), включающие в себя случаи переоценки личностных факторов и недооценки ситуационных. Более конкретно фундаментальные ошибки проявляются в ошибках «ложного согласия», когда «нормальной» интерпретацией считается такая, которая совпадает с «моим» мнением и под него подгоняется; ошибках, связанных с неравными возможностями ролевого поведения (когда в определенных ролях гораздо «легче» проявить собственные позитивные качества, и интерпретация осуществляется при помощи апелляции к ним); ошибках, возникающих из-за большого доверия конкретным фактам, чем к общим суждениям, и т. д.

Есть на свете род деятельности, эффективность которой непосредственно зависит от того, как будут профессионалы в этой области осуществлять процесс социального познания и дознания. Это — юридические органы. Обратимся к известному вопросу: «А судьи кто?»

Судьи — люди, «человеки», следовательно, наши каузальные склонности им не чужды. Иногда даже наоборот — особенно присущи. Кстати, давайте рассмотрим понятие «судья» широко. Пусть это будут все, кто судит и оценивает наши поступки, личность, перспективы развития. То есть присяжные, юристы, педагоги, родители. Пусть о проблеме говорят только факты. Воспитательницам детских садов предъявлялась фотография ребенка и от имени молодой неопытной воспитательницы просили дать совет по поводу конкретного случая с данным ребенком. Далее всем участницам (они тестировались один на один с исследователем) рассказывалась одна и та же история про вызывающее поведение ребенка в определенной ситуации. Различие было только в одном: половине женщин показывали портрет симпатичного ребенка, а второй — скажем так, неудачный портрет. Несимпатичному ребенку давались значительно более резкие оценки, предлагались более серьезные методы воздействия и наказания.

На оценку, даваемую ученику, влияет даже тот факт, нравится или нет педагогу его... имя. В специальных экспериментах учителям давались на экспертную оценку выпускные сочинения. Так вот, оценка зависела, в том числе, от того, каким именем была подписана работа — приятным или неприятным эксперту.

В другом эксперименте судьям на экспертную оценку давалось дело об умышленном убийстве. Более мягкое наказание давалось в том случае, если преступник (по досюе) придерживался общих с судей политических взглядов.

Можно ли избавиться от атрибуций? Идея в чем-то очень привлекательная, но, во-первых, античеловечная, так как атрибуция — механизм адаптации человека к меняющемуся миру, а во-вторых, практически невыполнимая. Любой физический закон есть не что иное, как выверенная, часто срабатывающая в реальности, способствующая адаптации атрибуция. Симфония — атрибуция. Радуга — атрибуция. Отмени их — и что останется?

С социальными атрибуциями дело, конечно, обстоит по-другому, но без них тоже утонешь в море житейских бурь. Поступать с ними нужно деликатно и обходительно, относиться как к удивительным порождениям собственного разума, которые затейливым образом соотносятся с реальными причинами, мотивами и позициями других людей. Как художественный образ и оригинал, например. А иногда как слабая штамповка и произведение технического искусства.

Очень полезно изучить свой атрибутивный стиль, излюбленные ошибки, традиционные искажения, чтобы не видеть злого умысла за случайностью, закулисной игры за простым совпадением, отсутствия здравого смысла за самобытностью мышления отличного от вас человека. А так, в принципе... атрибутируйте себе на здоровье!

И пусть последняя фраза не кажется вам ироничной. Дело в том, что есть достаточно много оснований считать, что многие атрибутивные ошибки не просто выполняют адаптивную функцию в жизни человека и человеческого сообщества, но и являются непременным условием... психического здоровья человека. Так, по мнению Ш. Тейлор и Д. Брауна, психическое здоровье есть результат «чрезмерно позитивной самооценки, преувеличенного восприятия контроля или мастерства и нереалистичного оптимизма».

Многие зарубежные исследователи склонны рассматривать причинное приписывание как универсальный механизм познания и понимания людьми друг друга. В отечественной психологии существует точка зрения Г.М. Андреевой, которая считает, что необходимость в приписывании возникает в нестандартных ситуациях, когда наблюдаемый человек демонстрирует необычное, непонятное поведение. Аtribuция — приведение такого поведения к привычным, объяснительным схемам. Этот взгляд хорошо соотносится с идеей существования у каждого человека так называемых каузальных ожиданий. Представим себе, что любое наблюдаемое событие



субъективно находится для человека-наблюдателя в пространстве двух координат: типическое — уникальное и социально желательное — социально нежелательное. Если событие попадает в область пересечения типического и социально желательного (для данного человека, это важно!), то оно не нуждается в причинном объяснении. Если в любую другую — актуализируется процесс поиска причин происшедшего.

### **Роль установки при восприятии человека человеком**

О важной роли установок как факторов, определяющих межличностное восприятие и притяжение, говорил немецкий ученый Г. Бирн. Он дифференцировал установки на важные и второстепенные, что позволяет дать иерархию личностных качеств, в большей или меньшей мере определяющих межличностное притяжение. Используя процедуру «подставного» влияния личностных характеристик (представленными вопросниками, заполненными экспериментатором определенным образом), он обнаружил, что сходство в установках усиливает чувство симпатии к мнимым незнакомцам. Причем симпатия проявляется в большей мере тогда, когда сходство обнаруживается по важным качествам, а различие — по второстепенным. Таким образом, каждый человек не только оценивает свои качества и качества других людей как положительный и отрицательные, но и как важные, значимые и второстепенные.

Большое значение при восприятии людьми друг друга имеют не только сходные между собой установки каждого из участников, но и наличие установки у субъекта восприятия относительно воспринимаемого. Особенно большой вес они имеют при формировании первого впечатления о незнакомом человеке. Ряд ученых просили оценить выражение лица человека, изображенного на фотографии, причем одной половине людей предварительно было сказано, что он лидер гестапо, виновный в варварских медицинских экспериментах на заключенных концентрационного лагеря, а другой — что это лидер подпольного антинацистского движения, чье мужество спасло жизни тысячам людей. Те, кто принадлежал к первой половине опрошиваемых людей, интуитивно оценили его как жестокого человека и нашли подтверждающие это мнения черты лица. Другие — сказали, что видят на фотографии человека доброго и сердечного. Сходные эксперименты проводил и отечественный психолог А.А. Бодалев. Он показывал фотографию одного и того же человека двум группам студентов. Но предварительно первой группе было сообщено, что человек на предъявленной фотографии является закоренелым преступником, а второй группе — что он крупный ученый. Каждой группе было предложено составить словесный портрет

сфотографированного человека. В первом случае были получены соответствующие характеристики: глубоко посаженные глаза свидетельствовали о затаенной злобе, выдающийся подбородок — о решимости идти до конца в преступлении и т.д. Соответственно во второй группе те же глубоко посаженные глаза говорили о глубине мысли, а подбородок — о силе воли в преодолении трудностей на пути познания.

Одна из трудностей, связанных с установками в межличностном восприятии, связана с тем, что многие из наших установок обусловлены предубеждениями относительно тех или иных явлений или людей, рационально обсуждать которые слишком трудно.

Надо сказать, предубеждения отличаются от стереотипов, речь о которых пойдет ниже. Если стереотип представляет собой обобщение, которого придерживаются члены одной группы относительно другой, то предубеждение предполагает еще и суждение в терминах «плохой» или «хороший», которое мы выносим о людях, даже не зная ни их самих, ни мотивов их поступков.

Формирование предубеждений связано с потребностью человека, определить свое положение по отношению к другим людям (особенно в плане превосходства). Из всей информации об интересующей нас группе людей мы склонны принимать к сведению лишь ту, которая согласуется с нашими ожиданиями. Благодаря этому мы можем укрепляться в своих заблуждениях на основании лишь отдельных эпизодов. Например, если на 10 водителей, допускающих небрежное управление автомобилем, приходится хотя бы одна женщина, то это автоматически «подтверждает» предубеждение, что женщины не умеют водить автомобиль.

#### **Формирование первого впечатления о другом человеке**

Важной сферой исследования межличностной перцепции является изучение процесса формирования первого впечатления о другом человеке. Описаны три наиболее типичные схемы, в соответствии с которыми протекает этот процесс. Каждая «схема» запускается определенным фактором, присутствующим в ситуации знакомства. Выделяют факторы превосходства, привлекательности партнера и отношения к наблюдателю.

Фактор превосходства — запускает схему социального восприятия в ситуации неравенства партнеров (точнее, когда наблюдатель ощущает превосходство партнера по какому-то важному для него параметру — уму, росту, материальному положению и т.п.). Суть происходящего в том, что человек, который превосходит наблюдателя по какому-либо важному параметру, оценивается им гораздо выше и по остальным значимым параметрам. Иначе говоря, происходит

его общая личностная переоценка. При этом чем неувереннее чувствует себя наблюдатель в данный момент, в данной конкретной ситуации, тем меньше усилий нужно для запуска этой схемы. Так, в экстремальной ситуации люди часто готовы доверять тем, кого не стали бы слушать в спокойной обстановке.

Фактор привлекательности обеспечивает реализацию схемы, связанной с восприятием партнера по общению как привлекательного внешне, при этом ошибка состоит в том, что внешне привлекательного человека люди также склонны переоценивать по другим важным для них социально-психологическим параметрам. Существует так называемый стереотип привлекательности: что красиво — то хорошо. Дети усваивают этот стереотип очень рано. Золушка и Белоснежка — красивые и хорошие. Сводные сестры и колдунья — безобразные и плохие.

Фактор отношения к наблюдателю — регулирует включение схемы восприятия партнера, в основе которой лежит характер отношения к наблюдателю. Ошибка восприятия в этом случае состоит в том, что людей, которые хорошо к нам относятся или разделяют какие-то важные для нас идеи, мы склонны позитивно оценивать и по другим показателям.

Весь смысл взаимодействия субъекта и объекта межличностного восприятия в том, что воспринимающий строит систему выводов и заключений относительно воспринимаемого на основе своеобразного «прочтения» его внешних данных. «Качество» такого прочтения обусловлено как способностями читающего, так и ясностью текста. Поэтому для результата межличностного восприятия значимыми являются характеристики и субъекта, и объекта. Однако если продолжать линию предложенных образов, то можно предположить, что качество чтения обусловлено и таким важным фактором, как условия, в которых осуществляется процесс, в частности освещенность текста, наличие или отсутствие помех при чтении и т.д. Переводя понятие «условия чтения» на язык экспериментальных исследований межличностного восприятия, необходимо включить в анализ и такой компонент, как ситуация межличностного восприятия.

Психологическая характеристика «взаимодействия» субъекта и объекта межличностного восприятия заключается в построении образа другого человека. При этом возникают два вопроса: каким способом формируется этот образ, и каков этот образ, т. е. каково представление субъекта об объекте. Именно для ответа на эти вопросы необходимо включение в исследование межличностного восприятия описания не только субъекта и объекта, но и всего процесса.

### 5.3. Механизмы межличностного восприятия

У каждого человека свои понятия, взгляды на жизнь и нам довольно трудно понять внутренний мир другого. Поэтому зачастую мы судим друг о друге исключительно по поведению и внешности.

Межличностное восприятие рождается в процессе межличностного общения, поэтому для более полного раскрытия нужного нам термина, необходимо рассмотреть понятие межличностных отношений.

Межличностные отношения — субъективно переживаемые связи между людьми, объективно проявляющиеся в характере и способах взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в процессе совместной деятельности и общения.

На основе внешнего поведения мы как бы «читаем» другого человека, расшифровываем значения его внешних данных. Возникающие при этом впечатления играют важную регулятивную роль в процессе общения. Представление о другом человеке тесно связано с уровнем собственного самосознания: осознания себя происходит через представление о другом человеке. «Человек сначала смотрится, как в зеркало, в другого человека. Лишь отнесясь к человеку Павлу как к себе подобному, человек Петр начинает относиться к самому себе как к человеку» (К. Маркс). Таким образом, системы представлений и нормативные стандарты рождаются в межличностных отношениях; в современном обществе такие отношения включают в себя и символические отношения, какие устанавливаются у человека с людьми, которых он видел лишь на телеэкране или благодаря другим формам электронной коммуникации.

Межличностное восприятие — понимание и оценка человека человеком. Специфика межличностного восприятия по сравнению с восприятием неодушевленных предметов заключается в большей пристрастности, что проявляется в слитности когнитивных (познавательных) и эмоциональных компонентов, в более ярко выраженной оценочной и ценностной окраске, в более прямой зависимости представления о другом человеке от мотивационно-смысловой структуры деятельности воспринимающего субъекта. Значительное число исследований межличностного восприятия посвящено изучению формирования первого впечатления о человеке. В них выясняются закономерности «добраивания» образа другого человека на основе наличной, нередко ограниченной информации о нем и при выявлении актуальных потребностей воспринимающего субъекта, фиксируется действие механизмов, приводящих к искажению межличностного восприятия. Важная особенность межличностного

восприятия человека на основе наличной, нередко ограниченной информации о нем и при выявлении актуальных потребностей воспринимающего субъекта, фиксируется действием механизмов, приводящих к искажению межличностного восприятия.

Важнейшие из таких механизмов:

- идентификация — понимание и интерпретация другого человека путем отождествления себя с ним;
- социально-психологическая рефлексия — понимание другого путем размышления за него;
- эмпатия — понимание другого человека путем эмоционального чувствования в его переживаниях;
- стереотипизация — восприятие и оценка другого путем распространения на него характеристик какой-либо социальной группы и др.

Рассмотренные выше механизмы позволяют перейти к анализу процесса познания людьми друг друга в целом. Обычно исследования межличностных отношений делятся на два больших класса: изучение содержания межличностного восприятия и изучение самого процесса межличностного восприятия.

Подробнее остановимся на второй области исследований, которая связана с выделением различных «эффектов», возникающих при восприятии одного человека другим.

#### *Эффект ореола и галоэффект*

Эффект ореола — это распространение первичной общей оценки человека на восприятие его поступков и личностных качеств. Если первое впечатление о человеке в целом благоприятно, то в дальнейшем все его поведение, черты и поступки начинают переоценивать в положительную сторону. В них выделяют и преувеличивают лишь положительные моменты, а отрицательные подсознательно затушевывают или вообще не замечают. И наоборот, общее неблагоприятное впечатление способствует недооцениванию каких-то положительных качеств или воспринимается лишь отрицательная информация. Таким образом, получаемая информация о каком-либо человеке накладывается на тот образ, который был создан заранее и возникает эффект положительного или отрицательного ореола. Иногда этот эффект называют «эффектом Полианны», если говорят о положительных качествах и «дьявольским — эффектом» если об отрицательных.

Довольно часто эффект ореола проявляется в определенных условиях:

- 1) когда воспринимающий человек имеет минимальную информацию об объекте восприятия;
- 2) когда суждения касаются моральных качеств;

3) когда воспринимающий человек судит о свойствах человека, в которых не разбирается.

В основе эффекта ореола лежат механизмы, обеспечивающие при недостатке информации о человеке, необходимой для успеха какой-либо деятельности, ее упрощение и отбор. Такое происходит на начальных этапах межличностного общения людей. Ведь первая встреча этих людей может зависеть от обстановки, настроения, состояния и т.д. Поэтому часто первое впечатление друг о друге оказывается неправильным. Тем не менее первичное восприятие иногда оказывается правильным. Это помогает быстрому и эффективному настрою людей в общении друг с другом, правильному и эффективному взаимодействию в различных ситуациях.

*Пример.* Человек, приглашенный на собеседование с работодателем, по объективным причинам (попал в пробку на автомобиле) опаздывает на 15 минут. Но первое впечатление уже смазано. И руководитель непроизвольно будет отмечать и преувеличивать недостатки в поведении кандидата на соответствующую должность.

Галоэффект несет практически такой же эффект. Галоэффект (от англ. halo — ореол и лат. effectus — действие, результат) — феномен социальной психологии. Влияние общего впечатления о человеке (или событии) на восприятие и воспроизведение из памяти его частных характеристик. Определение свойств человека через конкретные формы поведения способствует уменьшению воздействия галоэффекта.

*Эффект первичности и новизны*

Эффект первичности — это более высокая вероятность припоминания нескольких первых элементов расположенного в ряд материала по сравнению со средними элементами. В социальной психологии эффект первичности изучается при восприятии людьми друг друга и касается значимости определенного порядка впечатления информации о человеке для формирования представления о нем. Этот эффект заключается в том, что при встрече с новым человеком в течение первых 3—5 минут формируется наше впечатление о нем, определяется образ и наше отношение к этому человеку. Таким образом, информация, полученная ранее, воспринимается как более значимая и оказывает большее влияние на общее впечатление о человеке, а вся последующая информация о нем уже не оказывает на нас особого влияния и практически не меняет наших взглядов. Эффект первичности настолько силен, что, если человеку захочется изменить отношение к себе, ему придется приложить очень много усилий.

*Пример.* Директор должен представить нового преподавателя по физике, который опаздывает уже на 10 минут. Коллектив состоит

в основном из людей консервативного типа, которые обращаются друг к другу по имени-отчеству и одеваются в строгие костюмы, и тут врывается опоздавший преподаватель в джинсах и обычной рубашке.

Эффект новизны заключается в том, что на отношение к хорошо знакомому человеку оказывает влияние самая свежая, последняя информация о нем, а по отношению к новому человеку более важна первая информация.

*Пример.* Если плохо учащийся школьник вдруг получает отличную оценку, это вызовет огромное удивление и многочисленные разговоры.

Если эта информация носит оценочный, пристрастный характер, то может возникнуть эффект ореола и галоэффект. Оба этих эффекта касаются значимости определенного порядка предъявления информации о человеке для составления представления о нем.

#### *Эффект стереотипности*

Эффект стереотипности выражается в упрощенном и схематичном, но устойчивом представлении о чем-либо. Стереотипы стихийно складываются в условиях дефицита информации либо неспособности индивида интерпретировать ее адекватно. Стереотип никогда не бывает истинным, он всегда содержит тенденциозные, заранее заданные характеристики явления, поэтому всегда неадекватен ему. Стереотип обобщает явления по принципу внешней схожести или случайных совпадений, однако не анализирует их глубинную сущность. Стереотипизация в процессе познания людьми друг друга может привести к двум различным последствиям. С одной стороны к определенному упрощению процесса познания другого человека; в этом случае стереотип не обязательно несет на себе оценочную нагрузку: в восприятии другого человека не происходит сдвига в сторону его эмоционального принятия или непринятия, остается просто упрощенный подход, который хотя и не способствует точности построения образа другого, заставляет заменить его часто штампом, но тем не менее в каком-то смысле необходим, ибо помогает сокращать процесс познания. Во втором случае стереотипизация приводит к возникновению предубеждения. Если суждение строится на основе прошлого ограниченного опыта, а опыт этот был негативным, всякое новое восприятие представителя той же самой группы окрашивается неприязнью.

Помимо этих трех основных эффектов, можно выделить еще несколько понятий.

Эффект проекции проявляется, когда мы приписываем человеку, приятному для нас, свои собственные достоинства, а неприятному,

наоборот, недостатки, т.е. выявляем у других именно те черты, которые представлены у нас.

Так же выделяют эффект влияния авторитетов, заключающийся в том, что авторитетное мнение и высказывание о ком-либо не подвергается сомнению, принимается «на веру». В роли авторитетов могут выступать конкретные люди или научно обоснованные факты.

*Пример.* Если человека, устраивающегося на работу в престижную фирму, рекомендует специалист, завоевавший авторитет и доверие в этой фирме, скорее всего, работодатель не будет возражать против кандидатуры этого человека.

Еще один эффект — эффект средней ошибки. Это тенденция смягчить оценки наиболее ярких особенностей другого в сторону среднего.

И последний эффект — эффект красоты. Внешняя привлекательность оказывает особое влияние на формирование первого впечатления о человеке. Человеческая психика воспринимает красоту как важный элемент установления и развития межличностных отношений. Этот фактор проявляет свое действие с четырех лет, когда красота человека обеспечивает ему более высокую популярность, чем менее привлекательным сверстникам. Уже в этом возрасте, осознавая привилегированное положение сверстников, дети утверждают, что лучше быть красивым, потому что тогда их все будут любить и не будут обижать. Экспериментальными исследованиями психологов установлено: ореол физической привлекательности влияет не только на оценку характера человека, но и на оценку результатов его деятельности и отдельных поступков. Здесь действует стереотип «красивый значит хороший», так как красота ассоциируется с положительными личными качествами, а некрасивость — с отрицательными.

*Пример.* Молодым людям предлагалось оценить очерк, написанный женщиной, портрет которой прилагался (в одной группе испытуемым предлагался портрет женщины с привлекательной внешностью, в другой — портрет дурнушки). Они оценивали очерк более высоко, когда считали, что его написала красивая женщина.

Рассмотрев все возможные эффекты межличностного восприятия, становится понятно насколько важно, чтобы первое впечатление у человека о своем собеседнике сложилось максимально положительное. Если оказывается именно так, то дальнейших проблем в общении и понимании друг друга возникнуть не должно. Но что делать, если при каких-то внешних обстоятельствах первое впечатление остается негативным? Естественно необходимо попытаться



опровергнуть его, показать свои положительные стороны при межличностном общении, но нередко негативное восприятие человека к человеку вызвано какими-то заранее сложившимися предубеждениями, предрассудками. В этом случае наладить межличностные отношения практически невозможно. Именно об этой проблеме — предрассудков и их психологических источниках — пойдет речь в следующей части.

### *Предрассудки*

Предрассудок (предубеждение) — установка, препятствующая адекватному восприятию сообщения или действия. Как правило, человек не осознает или не желает осознать, что он предубежден, и рассматривает свое отношение к объекту предрассудка как следствие объективной и самостоятельной оценки каких-то фактов. Предрассудок может быть следствием поспешных и необоснованных выводов, базирующихся на личном опыте, а также результатом некритического усвоения стандартизированных суждений, принятых в определенной общественной группе. Предрассудок нередко используется человеком для оправдания неблагоприятных поступков. Особенно часто развиваются национальные и расовые предубеждения.

Если суждение строится на основе прошлого ограниченного опыта, а опыт был негативным, каждое новое восприятие представителя той же самой группы окрашивается неприязнью. Многие экспериментальные исследования зафиксировали возникновение таких предубеждений, но они особенно отрицательно проявляются не в условиях лаборатории, а в условиях реальной жизни, когда могут нанести серьезный вред не только общению между собой, но и их взаимоотношениям. Особенно распространенным явлением являются этнические стереотипы, когда на основе ограниченной информации об отдельных представителях каких-либо этнических групп строятся предвзятые выводы относительно всей группы. Предвзятое, т.е. не основанное на свежей, непосредственной оценке каждого явления, а выведенное из стандартизированных суждений и ожиданий мнение о свойствах людей и явлений психологи называют стереотипом.

Для наибольшей наглядности рассмотрим понятие «предрассудок» в соотношении с близкими по смыслу категориями стереотипы, установки, предубеждения. Предрассудок и предубеждение имеют более «социальные» установки. Их формирование зависит от конкретной общественно-исторической ситуации. Предрассудок отличает большая концентрация негативных эмоций. В реальном поведении предрассудок проявляется в конкретных поступках дискриминирующего характера. Предубеждение характеризуется

негативным эмоциональным зарядом и в отличие от предрассудка не дискриминирует, а избегает какого-либо общения или контакта.

Установка — готовность, предрасположенность субъекта, возникающая при предвосхищении им появления определенного объекта и обеспечивающая устойчивый целенаправленный характер протекания деятельности по отношению к данному объекту. Таким образом, установка — это некая призма, через которую человек рассматривает мир и происходящие в нем события.

Стереотип — относительно устойчивый и упрощенный образ социального объекта, складывающийся в условиях дефицита информации как результат обобщения личного опыта индивида и нередко предвзятых представлений, принятых в обществе. Стереотип является уже сформированным выражением той или иной социальной установки по отношению к определенному явлению. В отличие от стереотипа предрассудок представляет собой только отрицательную и враждебную оценку группы или принадлежащего к ней индивида на основании приписывания им негативных качеств.

Итак, сравнив все эти определения, близкие по значению друг другу, можно выделить у интересующего нас понятия «предрассудок» некоторые отличительные особенности. Предрассудок наиболее сильная эмоциональная установка, имеющая самые сильные отрицательные эмоции. Для предрассудков характерно бездумное негативное отношение ко всем членам группы или большей ее части. Предрассудки оказывают огромный вред на межличностные, межнациональные отношения и на все общество в целом.

Представления о типичных чертах других народов зависят как от их характерных черт, так и от форм и разнообразия контактов с ними. При этом результатом контактов являются предрассудки.

В психологии предрассудок — это психологическая установка предвзятого и враждебного отношения к чему-либо без достаточных для такого отношения оснований или причин. Если рассматривать предрассудок применительно к этническим группам или их культурам, он выступает в виде установки предвзятого или враждебного отношения к представителям этих групп, их культурам и любым фактам действительности, связанным с их деятельностью, поведением и социальным положением.

Чаще всего объектом предрассудков оказываются люди, которые сильно отличаются от большинства какими-то чертами, отрицательно оцениваемыми другими людьми. Наиболее известные формы предрассудков расизм, гомофобия, дискриминация по возрастному признаку и т.д.

Предрассудки — элементы культуры, поскольку порождены общественными причинами, а не биологическими; являются устойчивыми и широко распространенными элементами обыденной, повседневной культуры, которые передаются их носителями из поколения в поколение и сохраняются при помощи обычаев или нормативных актов. Наиболее часто предрассудки включены в культуру в виде нормативных заповедей, т.е. строгих представлений о том, «что и как должно быть», каким образом следует относиться к представителям соответствующих этнических или социокультурных групп.

В жизни человека предрассудки занимают далеко не последнее место.

Во-первых, наличие какого-либо предрассудка серьезно искажает для его носителя процесс восприятия людей из других этнических или социокультурных групп. Он видит в них то, что хочет видеть, а не то, что есть на самом деле, поэтому положительные качества объекта предрассудка не учитываются при общении и взаимодействии.

Во-вторых, в среде людей, зараженных предрассудками, возникает неосознанное чувство тревоги и страха перед теми, кто для них является объектом дискриминации, потому что носители предрассудков видят в них потенциальную угрозу, что порождает еще недоверия.

В-третьих, существование предрассудков основанных на них традиций и практики дискриминации, сегрегации, ущемления гражданских прав в конечном счете искажает самооценку объектов этих предрассудков. Большому числу людей навязывается чувство социальной неполноценности, и как реакция на это чувство возникает готовность к утверждению личностной полноценности через межэтнические и межкультурные конфликты.

На протяжении всей жизни каждый человек подвергается чьему-либо влиянию: друзей, знакомых, которые бессознательно или специально пытаются изменить предрассудки. Но изменению предрассудки поддаются с большим трудом. Если человек когда-то согласился и принял какой-либо предрассудок, то ему будет довольно трудно отказаться от него. Особенно если это этнический предрассудок. Например, достаточно просто отказаться от предрассудка относительно автомобилей той или иной марки, но отказаться от негативного мнения о какой-либо этнической группе будет гораздо сложнее. Хотя одинаковый статус индивидов может послужить условием для изменения предрассудков. Изменению предрассудков могут способствовать средства массовой информации. Но для этого потребуются многие годы, и «вычеркнуть» предрассудок полностью

из сознания людей не удастся, его можно сделать более обоснованным, доступным для понимания, модифицировать и описать. Чаще всего люди склонны помнить ту информацию, которая поддерживает предвзгляд, и игнорировать информацию, которая им противоречит. Если предвзгляды были когда-то усвоены человеком, то они проявляются в течение длительного времени.

*Психологические источники предвззидков*

Предвззидки имеются в человеческом обществе с того момента, как оно появилось. Источники предвззидков восходят к тому времени, когда возникли племена, народы, нации со своей культурой, религией, традициями.

Главный фактор в возникновении предвззидков — неравенство в социальных, экономических и культурных условиях жизни различных этнических общностей. Этот же фактор определяет и такую пространственную форму предвззидка, как ксенофобия — неприязнь к иностранцам.

Предвззидки возникают как следствие неполного или искаженного понимания объекта, по отношению к которому формируется установка. Возникая на основе ассоциации, воображения или предположения, такая установка с искаженным информационным компонентом оказывает тем не менее стойкое влияние на отношение людей к объекту.

Развиваясь на почве неполного или искаженного знания, предвззидки могут возникать по отношению к объектам самого различного рода — к вещам и животным, к людям и их ассоциациям, к идеям и представлениям и т.д. Самым распространенным видом предвззидков являются этнические. Их сохранению и широкому распространению способствуют некоторые социально-психологические причины, вытекающие из социально-экономических условий жизни людей. Одна из этих причин — попытка представителей доминирующей этнической группы найти источник психического удовлетворения от чувства мнимого превосходства, находясь внизу социальной лестницы из-за сложного материального положения. Отсутствие действительного престижа при низком социальном положении среди господствующей этнической группы компенсируется иллюзорным престижем от сознания принадлежности к «высшей расе».

Много теорий происхождения предвззидков можно найти в зарубежной психологии. Одной из них является теория фрустрации и агрессии. Ее суть: в человеческой психике в силу определенных причин, вызванных какими-то отрицательными эмоциями, создается состояние напряжения — фрустрация. Это состояние требует

разрядки, и ее объектом может стать любой человек. Когда человек видит причины трудностей и невзгод в какой-либо этнической группе, раздражение направляется против именно этой группы, по отношению к которой, как правило, уже имеется негативная установка или враждебное предубеждение.

Существует еще одна теория: формирование предрассудков объясняется потребностью людей определить свое положение по отношению к другим, основываясь на превосходстве своей этнической группы и тем самым своего индивидуального над другими. В процессе такого самоутверждения уничижаются достижения другой группы и подчеркивается неприязненное отношение к ней. В данном случае можно говорить о социально-экономическом, культурном и политическом контекстах межгрупповых отношений, которые в свою очередь связаны с этнической и культурной идентификацией взаимодействующих групп. При этом позитивная идентификация связывается в основном со своей культурной группой, а по отношению к чужой культурной группе демонстрируется негативная идентификация или даже открытая дискриминация.

Все это означает, что каждым отдельным индивидом предрассудки усваиваются в процессе социализации и кристаллизируются под влиянием культурно-групповых норм и ценностей. Источником для этого служит ближайшее окружение человека, в первую очередь родители, учителя, приятели. Таким образом, индивидуальные предрассудки в большинстве случаев возникают не из личного опыта, а в результате усвоения сложившихся ранее предрассудков.

Все сказанное позволяет сделать вывод: насколько сложна и обширна природа межличностного восприятия и общения, насколько серьезно следует подходить к вопросам об отношениях в обществе, в межнациональных, межкультурных отношениях. Неправильное впечатление о человеке способно перерасти в предубеждение и как следствие — в предрассудок. Один из путей решения этой проблемы — осмысление всей совокупности «помех», мешающих межличностному восприятию. А также более пристальное изучение перцептивных способностей субъекта восприятия. Очень важным фактором повышения точности восприятия другого человека является получение от него обратной связи. Это помогает откорректировать образ и способствует более точному прогнозу поведения партнера по общению.

#### *Межличностная аттракция*

Особый круг проблем межличностного восприятия возникает в связи с включением в этот процесс специфических эмоциональных регуляторов. Люди не просто воспринимают друг друга, но и формируют по отношению друг к другу определенные отношения. На основе

сделанных оценок рождается разнообразная гамма чувств — от неприятия до симпатии и даже любви. Область исследований, связанная с выявлением механизмов образования различных эмоциональных отношений к воспринимаемому человеку, получила название исследование аттракции. Буквально аттракция означает «привлечение». Аттракция — это и процесс формирования привлекательности какого-то человека для наблюдателя, и продукт этого процесса, т.е. некоторое качество отношения. Эту многозначность термина обязательно нужно иметь в виду, когда аттракция исследуется не сама по себе, а в рамках перцептивной стороны общения. С одной стороны, встает вопрос о том, каков механизм возникновения симпатии и формирования привязанностей, или наоборот неприязни при восприятии другого человека, а с другой — какова роль этого явления (и процесса, и продукта его) в структуре общения в целом. Рассмотрим, как возникает и развивается аттракция, т.е. проследим процесс формирования межличностной привлекательности.

Составляющими взаимной привлекательности являются симпатия и притяжение. Симпатия — это эмоциональная положительная установка на объект. При взаимной симпатии эмоциональные установки создают целостное внутригрупповое (внутрипарное) состояние удовлетворения взаимодействием (непосредственно или опосредовано). Притяжение, как одна из составляющих межличностной привлекательности, в основном связано с потребностью человека быть вместе, рядом с другим человеком. Притяжение чаще всего (но не всегда) связано с переживаемой симпатией, т.е. симпатия и притяжение могут иногда проявляться независимо друг от друга. В том случае, когда они достигают максимального своего значения и совпадают, связывая субъектов общения, можно уже говорить о межличностной привлекательности. Возникновение отношений между людьми определяется произвольным выбором, хотя он и не всегда полностью осознается партнерами. Выбор должен быть взаимным, иначе невозможна реализация индивидуальных потребностей во взаимодействии. Первично возникшее межличностное притяжение определяет дальнейшее взаимодействие двух людей. Поскольку взаимные выборы не задаются внешними условиями инструкциями, возникает вопрос о том, что притягивает — отталкивает двух людей, вызывает взаимные симпатии — антипатии. В настоящее время существует два направления в исследовании межличностного притяжения: одно утверждает первичную значимость сходства между людьми и подобие установок для образования симпатий; другое считает, что взаимная дополняемость является решающей в определении межличностного восприятия.

Чем ближе чьи-либо установки нашим собственным, тем симпатичнее нам кажется человек. Этот «эффект согласия» проверен в ситуациях реальной жизни путем наблюдения за возникновением дружбы. Этим занимались многие психологи, и результаты их экспериментов подтвердили данное предположение: сходство рождает удовлетворение. Причем это можно сказать также и о внешнем, физическом сходстве двух людей.

Гипотеза о том, что притягиваются люди, которые противоположны по своим внутренним качествам и как бы дополняют друг друга, не была экспериментально доказана. Выявлено, что определенная взаимодополнительность (комплиментарность) может развиваться по мере развития отношений, но изначально люди все-таки склонны выбирать тех, чьи потребности и личные качества подобны их собственным, исключение составляет пол партнера по общению. Таким образом, сходство имеет важное значение для установления отношений, а для их продолжения необходима комплиментарность.

«Я-концепция» человека также оказывает большое влияние на удовлетворенность своим партнером по общению. Субъективная удовлетворенность выше в том случае, когда совпадает представление человека о самом себе (его «Я-концепция») и восприятие данного лица другим человеком, межличностное притяжение связано с взаимным согласием «Я-концепций». Личность Р является привлекательной для другой личности О, если она (личность О) воспринимается Р так же, как сама она (О) оценивает себя. Сознание человека, что он понимается другим, способствует дальнейшему успешному взаимодействию. Сходство и различие «Я-концепций» имеет неодинаковое значение для межличностных отношений, что зависит от контекста, в котором обнаруживается это подобие — контраст. Результаты экспериментов показали, что приятно ведущий себя индивид, имеющий сходную «Я-концепцию» с партнером по взаимодействию, нравится больше, чем приятный, но контрастный другой.

Большое значение в межличностной привлекательности имеет такой фактор, как функциональная дистанция, т.е. то, как часто люди сталкиваются в повседневной жизни. Замечено: чем короче эта дистанция, т.е. чем чаще сталкиваешься с объектом, тем симпатичней и привлекательней он кажется. Люди, оказавшиеся соседями по комнате в общежитии, чаще становятся друзьями, а не врагами. Оказывается, простое нахождение объекта в поле человека — визуализация — заставляет его (человека) относиться к объекту (будь то картина, здание или другой человек) с большей симпатией. Проведенный эксперимент подтвердил это предположение. Группе студентов предъявлялись бессмысленные слова и «китайские» иероглифы.

Студенты должны были сказать, что, по их мнению, означают эти слова и иероглифы. Чем большее количество раз им приходилось видеть бессмысленное слово или «китайский» иероглиф, тем более они склонны были говорить, что это означает нечто хорошее. То же самое происходило при предъявлении студентам фотографий неизвестных им людей. Наиболее приятными испытуемым казались именно те лица, которые во время эксперимента попадались чаще остальных. Проводившие эксперимент сотрудники выяснили, что нахождение в поле зрения приводило к чувству симпатии, даже если экспонируемому предмету внимание испытуемых специально не привлекалось. На самом деле наиболее сильный эффект простое нахождение в поле зрения дает как раз в тех случаях, когда люди воспринимают раздражители, не осознавая их присутствия.

Нельзя недооценивать роль физической привлекательности в формировании впечатления о человеке. Многие люди считают, что они не придают большого значения внешности своих партнеров по общению. Существует масса пословиц типа «Не все то золото, что блестит» или «Нельзя ценить книгу по ее обложке», говорящих о том, что красота — это поверхностное качество и не стоит обращать на нее внимание. Тем не менее эмпирически доказано, что внешность на самом деле имеет большое значение.

Диапазон ситуаций, в которых партнеры выбирают друг друга, характеризует степень обобщенности, интегрированное™ отношений. Большая дифференциация отношений сказывается на особенностях восприятия и понимания партнерами друг друга, своего положения в системе группового эмоционального фона отношений.

Исследование аттракции в контексте групповой деятельности открывает широкую перспективу для новой интерпретации функции аттракции, в частности функции эмоциональной регуляции межличностных отношений в группе.



## ГЛАВА 6. ДЕЛОВОЙ СПОР, ДИСКУССИЯ, ПОЛЕМИКА

### 6.1. Культура делового спора

#### *Понятие делового спора*

Каждый деловой человек, в какой бы деятельности он ни был специалистом, должен уметь компетентно и плодотворно обсуждать жизненно важные проблемы, доказывать и убеждать, аргументированно отстаивать свою точку зрения и опровергать мнения оппонента, владеть всеми жанрами полемического мастерства. Это нужно адвокату во время защиты клиента и менеджеру, ведущему совещание или дискуссию, и специалисту по переговорам, и политику, общающемуся с прессой, с представителями общественности. В процессе профессионального общения приходится отстаивать свою точку зрения, прислушиваться к противоположному мнению. Бывает, что «выяснение отношений» происходит довольно болезненно. Это вызывается тем, что далеко не все владеют искусством спора, дискуссии.

Споры, дискуссии постоянно сопутствуют жизни людей и коллективов. Решение многих деловых вопросов возможно лишь в рамках обмена мнениями, спора. Сопоставление различных точек зрения способствует развитию мышления, появлению новых идей, позволяет преодолевать застойные явления, которые неизбежны в коллективах, где не приветствуются плюрализм мнений, самостоятельность и инициатива работников.

Широко распространено мнение, что «в споре рождается истина». Спор действительно может привести к истине, однако нередко он губит ее из-за неверных методов и средств. Но практически невозможно предложить алгоритм ведения полемики, пригодный на все случаи жизни.

*Спор* — это тонкое искусство, у него имеется множество трудноуловимых психологических, нравственных и этических граней. Выявлять и учитывать их в споре позволяет только практика.

Под *спором* понимается столкновение мнений или позиций, в ходе которого стороны приводят аргументы в поддержку своих убеждений и критикуют несовместимые с ними представления другой стороны. Спор является частным случаем аргументации, ее наиболее острой и напряженной формой. Всякая аргументация имеет предмет, или тему, но спор характеризуется не просто определенным предметом, а наличием несовместимых представлений об одном и том же объекте, явлении и т.д.

Спор имеет свои характерные признаки:

- предполагает наличие, по крайней мере, двух субъектов, одного из которых уместнее называть проponentом, а другого — оппонентом;
- на тезис проponentа оппонент отвечает противоположным утверждением и антитезисом («столкновение мнений»);
- и проponent, и оппонент выдвигают доводы в поддержку своих позиций;
- каждый из спорящих людей подвергает критике позицию противоположной стороны;
- участники спора имеют одинаковые права в процессе обмена мнениями, по степени активности, по видам и формам прямой и обратной связи друг с другом;
- предметом спора является положение, о котором каждая из сторон имеет собственное мнение, называемое позицией или тезисом;
- различие позиций сторон делает спор обсуждением на уровне явления, а не на уровне сущности. Поэтому любой спор — достаточно поверхностное обсуждение спорного положения;
- позиции сторон противоречат друг другу и чаще всего носят открыто отрицательный характер;
- процедура обмена мнениями в соответствии с взаимоисключающими характеристиками тезисов выражается в борьбе мнений;
- борьба мнений в споре нередко достигает высшей формы — конфликта мнений, когда каждая из сторон настаивает на истинности своего тезиса и ложности тезиса оппонента. Каждый довод в аргументации такого типа представляет собой отрицание довода оппонента. Характер обсуждения приобретает вид опровержения, отклонения, отрицания, неприятия, устранения;
- предметное поле обсуждения спорного вопроса обычно не бывает четко определенным. Его размытость также обусловлена тем, что речь в споре идет не о сущности, а о поверхностных характеристиках предмета;
- спор как вид деловой коммуникации не регламентирован ни в процедурном, ни в пространственном, ни во временном отношении.

Если какой-то из этих признаков отсутствует, нет и спора.

Итак, спор — это ситуация, когда аргументированно опровергается противоположное мнение. Общими для всех спорных ситуаций являются наличие разногласий, отсутствие единого мнения, проти-

воборство. В современно научной литературе слово «спор» служит для обозначения процесса обмена противоположными мнениями.

Течение спора зависит от состава его участников — от их уровня культуры, эрудиции, компетентности, жизненного опыта, владения полемическими навыками и умениями, знаниями правил публичного спора. Но именно данные качества на практике зачастую отсутствуют. В спорах порой не хватает глубины, веских доводов, терпимости к инакомыслию, способности вслушаться и принять иную, нежели свою, точку зрения.

Не все охотно вступают в спор, особенно подчиненные, и в первую очередь те, которые испытывают обостренное чувство собственной безопасности, если руководитель имеет репутацию человека злопамятного, мстительного. Различия в социальном положении часто обуславливают появление у некоторых ощущения бесполезности хоть какой-то борьбы за собственное мнение. Они уверены в том, что несогласие с начальством может привести лишь к появлению неприязни с его стороны.

#### *Цели ведения спора и его предмет*

Всякий спор будет успешным лишь при условии, что четко выделены его цели и предмет.

Цели ведения спора в зависимости от того, направлены они на решение обсуждаемой проблемы или, наоборот, на то, чтобы создать дополнительные проблемы, могут быть разделены на конструктивные и деструктивные.

Конструктивные цели ведения спора:

- желание обсудить все возможные варианты решения проблемы;
- желание выработать коллективное мнение, позицию по обсуждаемому вопросу;
- стремление привлечь к проблеме больше заинтересованных и компетентных лиц;
- оценить возможных единомышленников и противников.

Деструктивные цели, напротив, отличает желание:

- расколоть участников спора на непримиримые группы;
- завести решение проблемы в тупик;
- использовать заведомо ложную информацию, которая может повести спор по ложному пути;
- разгромить, дискредитировать оппозицию.

Цели спора в чистом виде, как правило, не проявляются, а могут реализовываться в самых различных сочетаниях.

Предмет спора — это те положения и суждения, которые подлежат обсуждению путем обмена различными точками зрения, со-

поставления разных мнений. Важно, чтобы участники спора всегда ясно представляли себе, что же является предметом их разногласий. Для того чтобы не потерять предмет спора, не уйти в сторону от решения основного вопроса, чтобы обсуждение спорной проблемы было плодотворным и результативным, участники спора должны хорошо знать его предмет, разбираться в поставленных задачах, быть эрудированными и компетентными.

#### *Разновидности спора*

В жизни не всегда удается четко разграничивать виды спора. Однако единой классификации споров не существует.

В русском языке обозначают противоборство, столкновение мнений не только термином «спор», но и такими понятиями, как «дискуссия», «диспут», «полемика», «дебаты», «прения». В научных публикациях эти слова нередко служат наименованиями отдельных разновидностей спора. Они отличаются друг от друга методикой, композицией, механизмом обмена мнениями.

*Дискуссией* (от лат. discussio — исследование, рассмотрение) называют публичный спор на собрании. Ее цели: выяснение и сопоставление различных точек зрения, поиск, выявление истинного мнения, нахождение правильного решения спорного вопроса. Дискуссия позволяет лучше понять то, что не является в полной мере ясным и не нашло еще убедительного обоснования. Если даже участники дискуссии в итоге не приходят к согласию, в ходе дискуссии они достигают определенно лучшего взаимопонимания. Дискуссия — эффективный способ убеждения, так как ее участники сами приходят к тому или иному выводу.

Дискуссия часто рассматривается как метод, активизирующий процесс обучения, изучение сложной темы, проблемы. В ходе дискуссии, как правило, используются только корректные способы ведения спора. Употребление средств другого рода обычно ведет к прекращению дискуссии.

Многие деловые собрания и совещания проводятся в виде дискуссий. При массовой дискуссии все участники, за исключением председателя, находятся в равном положении. Специально подготовленные докладчики не назначаются, в то же время все присутствуют не только в качестве слушателей. Специальный вопрос обсуждается в определенном порядке, обычно в соответствии со строгим регламентом и под председательством должностного лица.

Групповая дискуссия отличается тем, что специально подготовленная группа обсуждает вопрос, дискутирует перед аудиторией. Цель такой дискуссии — представление возможных решений проблемы, обсуждений противоположных точек зрения по спорным во-

просам, презентация новой информации. Как правило, такого рода дискуссии спора не разрешают и не склоняют аудиторию к какому-либо единообразию действий. В групповой дискуссии в качестве оппонентов могут участвовать от трех до восьми — десяти человек, не считая человека, ведущего собрание. Основное коммуникативное средство — диалог, который каждый раз ведут только два участника. Число участников групповой дискуссии может меняться в ту или другую сторону в зависимости от запаса времени, сложности и актуальности проблемы, наличия компетентных специалистов.

Приглашенные для дискуссии специалисты сидят полукругом, лицом к аудитории, ведущий дискуссии человек — в центре. Такая организация пространственной среды позволяет каждому участнику групповой дискуссии видеть и слышать друг друга как можно лучше.

Важно, чтобы участники дискуссии были хорошо подготовлены, имели при себе статистические данные, необходимые материалы. Большое значение имеет их манера говорения, культура речевой коммуникации, а также стиль ее демонстрации: непринужденно, в оживленной манере, точно формулируя вопросы и лаконично комментируя ответы или краткие замечания. Целесообразно, чтобы участники называли друг друга по имени и отчеству. Аудитория, наблюдающая дискуссии, должна быть постоянно в центре внимания выступающих людей, с нею необходимо поддерживать не только невербальный, но и вербальный контакт.

Ведущий дискуссии регулирует ее ход, все процедуры, представляет тему и выступающих, следит за регламентом, руководит обменом мнений, произносит заключительное слово.

Термин «диспут» (от лат. *disputar* — рассуждать) первоначально означал публичную защиту научного сочинения, написанного для получения ученой степени. Сегодня диспут — это обсуждения нравственных, политических, научных, литературных, профессиональных и иных проблем, у которых нет однозначного решения.

*Полемика* (от греч. *polemikos* — воинственный, враждебный) — это острый спор, столкновение принципиально противоположных мнений по тому или иному вопросу.

В отличие от дискуссий, диспутов, целью которых выступает коллективный поиск истины, в полемическом споре целью является победа над противником и утверждение собственной позиции. Различие целей и средств дискуссии и полемики в том, что противоположная сторона в дискуссии именуется обычно «оппонент», а в полемике — «противник». Если полемику можно сравнить с военными действиями, не предполагающими, что противник согласится с при-

меняемыми против него средствами, то дискуссия подобна военной игре, в ходе которой допустимо опираться только на средства, доступные другой стороне и признаваемые ею.

В научной среде, например, полемика ведется не просто ради победы как таковой — опираясь на принципиальные позиции, полемисты решают социально значимые вопросы, их выступления направлены против всего, что мешает эффективному общественному развитию. Полемика особенно необходима, когда вырабатываются новые взгляды, отстаиваются общечеловеческие ценности, права человека, складывается общественное мнение. Участники научной полемики формируют активную жизненную позицию.

Слово «*дебаты*» (от фр. *debat* — спор, прения) в толковом словаре определено так: «Прения, обмен мнениями по каким-либо вопросам, споры».

«*Прения*» — русское слово, зафиксированное в лексиконе еще в XVII в., подразумевающее обсуждение какого-либо вопроса, публичный спор.

Дебаты и прения коммуникативные средства проведения таких форм делового общения, как собрания, конференции, заседания. Они возникают, как правило, при обсуждении докладов, сообщений, выступлений и других видов информации.

Споры подразделяют в зависимости от их целей: спор как поиск истины; спор для убеждения оппонентов; спор для одержания победы и спор ради спора.

*Спор как поиск истины* {аподиктический, т.е. достоверный, основанный на формальных законах мышления и правилах вывода) может служить средством для проверки какой-либо мысли, идеи, для ее обоснования. В таком споре тщательно подбираются и анализируются доводы, взвешенно оцениваются позиции и взгляды противоположной стороны, т.е. по существу ведется совместный поиск истины. Конечно, такой спор могут вести только компетентные люди, знакомые с данной проблемой и заинтересованные в ее решении.

*Входеспора для убеждения оппонента* (эристического, т.е. основанного на законах диалектики) спорящий убеждает противника в том, в чем сам глубоко убежден. Порой он участвует в споре потому, что так «надо» по долгу службы либо в силу каких-то обстоятельств и т.д.

*Входеспора для одержания победы* (софистического, т.е. основанного на словесных ухищрениях, вводящих собеседника в заблуждение) спорящие стороны добиваются победы по разным мотивам. Одни считают, что отстаивают общественные интересы, другим победа требуется для самоутверждения, третьим победа нужна любой

ценой, поэтому они выбирают любые средства и приемы для ее достижения. С точки зрения этики софистический спор вряд ли может быть признан допустимым, поскольку манипулирование мнением собеседника в подавляющем большинстве случаев является недопустимым для культурного, интеллигентного человека.

*Споррадиспора* — своего рода развлечение, спорт. Для спорщиков безразлично, о чем спорить, с кем спорить и зачем. Им важно блеснуть собственным красноречием.

М.А. Сидоров в своем учебнике «Деловая коммуникация в профессиональной деятельности» выделяет три вида спора: *ad red* (к цели), *ad rem* (по факту) и *ad hominem* (к толпе, к человеку).

*Ad red* (к цели) — это спор, в котором у участников есть какая-то общая цель, в осуществлении которой каждый заинтересован, но не согласен с тем способом ее достижения, который предлагает оппонент. В этой ситуации каждый участник воспринимает проблемы по-своему, и предложения, которые он формулирует, имеют плюсы и минусы. В такого рода ситуациях участники спора, как правило, путем переговоров приходят к компромиссу, а при культуре полемики — и к консенсусу. Это и есть тот спор, в котором рождается истина, так как предмет спора — средства достижения цели, в которой обе стороны заинтересованы.

*Ad rem* (по факту) — это спор по поводу какого-то события, факта. Факты можно принимать или не принимать, но без всяких комментариев. Как известно, люди трактуют любые факты по-своему, причем иногда к действительному положению вещей это не имеет никакого отношения. Поэтому в споре по факту целесообразно отказаться от личных комментариев и обсуждать лишь сами факты. Как отмечает А.И. Зимичев в книге «Психология политической борьбы», римляне считали, что именно таким спор должен быть в суде.

*Ad hominem* (к толпе, к человеку) — это спор с целью убедить в чем-то слушателей и заставить их принять определенную точку зрения. При этом пытаются объяснить иррациональное поведение человека с точки зрения категорий рациональных — справедливого и несправедливого, добра и зла, красивого и некрасивого, истинного и ложного. Поскольку в природе такие ценности не существуют, их придумывают сами люди, естественно, никаких истин в таком споре родиться не может, просто каждый высказывает свою версию, мнение. Вместе с тем последний вид спора наиболее распространен, потому что можно доказать все что угодно и, в частности, оправдать любой поступок. Если кто-то оправдывает нарушителя законов, то сами законы становятся бессмысленными, разрушаются не только

категории этноса, но и сам этнос. Отсюда и поговорка: «Споры погубили Рим».

В спорах *ad hominen* побеждает тот, кто лучше владеет приемами эристики (искусство побеждать в спорах позволяет выиграть спор, даже будучи неправым, по существу, и выгладеть правым в глазах слушателей); с точки зрения выработки эффективного решения такой спор бесполезен и бесконечен.

#### *Подходы к ведению спора*

*Эвристический* — одна из сторон, не настаивая на своем подходе к решению проблемы, используя методы убеждения, интуицию и здравый смысл, постепенно склоняет к своей точке зрения других собеседников.

*Логический* — для него характерны жесткий логический анализ и аргументация, благодаря чему участники дискуссии приходят к некоторому окончательному выводу.

*Софистический* — в ходе его одна из сторон стремится победить оппонента, прибегая к любым, в том числе некорректным приемам.

*Авторитарный* — одна из сторон акцентирует внимание лишь на недостатках, слабых местах позиции оппонента, не хочет и не стремится увидеть позитивные моменты в противоположной точке зрения и не может предложить свое решение.

*Демагогический* — одна из сторон ведет спор не ради истины, а скорее чтобы увести дискуссию в сторону от истины, преследуя при этом свои личные цели.

*Прагматический* — одна из сторон ведет спор не ради истины, но ради своих практических целей, которые могут быть неизвестны участникам дискуссии.

На специфику спора влияет число лиц, принимающих участие в обсуждении проблемных вопросов.

По этому признаку обычно выделяют три основные группы:

- *спор-монолог* (человек спорит сам с собой, это так называемый внутренний спор);
- *спор-диалог* (полемизируют два человека);
- *спор-полилог* (ведется несколькими или многими лицами).

Споры проходят при слушателях или без таковых. Присутствие слушателей, даже если они не выражают своего отношения к спору, влияет на спорящих людей.

Споры бывают устные или письменные. *Устная* форма предполагает непосредственное общение друг с другом, *письменная* (печатная) форма предполагает опосредованное общение и продолжительность. В устном споре важную роль играют внешние и психологические особенности: манера уверенно держаться, остроумие, скорость ре-



акции, живость мышления. Робкий, застенчивый человек обычно проигрывает по сравнению с самоуверенным противником. Именно поэтому письменный спор бывает более пригоден для выявления истины. Но если он продолжается долго, его участники могут забыть отдельные моменты.

Споры бывают *организованные*, которые готовятся, планируются, проводят под руководством специалистов, участники этих споров заранее определяют свою позицию, подбирают необходимые аргументы, и *неорганизованные*, которые возникают стихийно — в учебном процессе, на собраниях, заседаниях, в быту.

#### *Эффективность спора*

Эффективность спора определяется рядом моментов.

*Во-первых*, нужно постоянно иметь в виду основную проблему спора. Если предмет спора изменился, целесообразно специально обратить на это внимание и подчеркнуть, что спор относительно нового предмета — это, в сущности, другой спор.

*Во-вторых*, спор будет плодотворнее, если у участников полемики существуют общность исходных позиций, начальное взаимопонимание, единая платформа для нерешенных вопросов. Те, кто совершенно не понимает друг друга, не способны спорить и не способны прийти к согласию. Нереален спор с человеком, который отвергает основополагающие принципы, отказывается принять единый для данной среды базис, лежащий в основе форм ее жизни и коммуникации. Для спора нужна известная общность позиций противостоящих сторон, уходящая своими корнями в их чувства, веру, интуицию. Если такой общности нет, и ничто не кажется сторонам одинаково очевидным, то нет и спора.

*В-третьих*, необходимо уметь выделять основные опорные понятия, связанные с предметом спора. Не следует перегружать спор научной терминологией, к восприятию которой не все могут быть готовы. Если спорящие не договорились об определении исходных понятий, вести дискуссию просто бесполезно. Неточное употребление терминов и многозначных слов может затруднить общение, помешать обсуждению спорной проблемы, стать причиной серьезных заблуждений. Спор требует знания тех вещей, понятий, о которых идет речь. Конечно, знание не может быть полным, иначе не возникли бы разногласия и полемика. Но знание в области спора должно быть обширным. Отсутствие основательных знаний часто сопровождается манерой все упрощать, на каждый вопрос иметь готовый ответ.

*В-четвертых*, следует правильно реагировать и проявлять гибкость при введении новых аргументов, изменении позиции участ-

ников. Это не означает, что надо резко менять собственную позицию. Жесткость необходима, когда речь идет о существовании вопроса; если дело касается деталей, частных, личностных моментов, субъективных симпатий и антипатий. Целесообразно проявить гибкость и терпимость. Это позволит решать основные спорные вопросы по существу. Исключив мелкие препирательства и вместе с тем не поступаясь своими взглядами и своим достоинством.

*В-пятых*, не следует бояться признавать в ходе спора свои ошибки, нужно быть терпимым к критике и не бояться, что кто-то укажет на ошибки. Главное в споре — внести свой вклад в положительную разработку обсуждаемого вопроса. Человек, убедившийся в неверности каких-то своих представлений, должен сказать об этом открыто и определенно, что сделает спор более плодотворным.

*В-шестых*, в споре надо вести себя достойно, уважительно по отношению друг к другу, не прибегать к нечестным приемам и уловкам, не допускать резкого тона, внимательно анализировать доводы оппонента, основательно аргументировать свою позицию. Если участники спора чувствуют себя как на войне, исходят из необходимости непременно «разбить противника», а не решить проблему, то они часто прибегают к некорректным приемам ведения дискуссии: могут грубо оборвать оппонента, унижить его оскорбительными выпадами.

Поведение участников спора во многом определяется индивидуальными особенностями, свойствами темперамента, чертами характера, национальными обычаями и культурными традициями страны. В европейских странах культивируется традиция полемики. Здесь она воспринимается как своего рода искусство, которому следует учиться. В Японии желание спорить считается непристойным и грубым. Японцы, какой бы пост они ни занимали, избегают даже таких категорических суждений, как «да», «нет», «против», остерегаются противопоставлять себя другим, боясь оказаться в изоляции, стараются не доводить дело до открытого столкновения противоположных взглядов. Цель дебатов, по мнению японцев, постепенно выявить различия в мнениях и привести всех к общему согласию. Англичане также избегают болезненных столкновений; проявляют взаимную предупредительность, сдержанность и терпимость, способны сохранять самообладание в споре, оставаться объективными и к себе, и к другим.

#### *Рекомендации по ведению спора*

Наиболее сложный этап дискуссии — аргументирование — требует больших знаний и владения материалом, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, четкого знания результатов, которые требуется достичь.

Существуют специальные приемы и технологии использования аргументации, применение которых может помочь в дискуссионной ситуации. В частности, специалисты по дано проблеме дают следующие советы:

*Оперировать простыми, ясными и точными понятиями, так как:*

- убедительность можно легко «утопить» в море слов и аргументов, особенно если они не ясны и не точны;
- оппонент слышит или понимает намного меньше, чем хочет показать;
- аргументы должны быть достоверными. Если аргумент имеет хотя бы привкус лжи, лучше от него избавиться, чтобы не давать козырь оппоненту.

*Ведите аргументацию корректно по отношению к оппоненту:*

- открыто и сразу признавайте правоту оппонента, если он прав;
- продолжайте оперировать теми аргументами и понятиями, которые уже приняты вашим оппонентом;
- ответьте сначала на аргументы оппонента, а только потом приводите свои собственные;
- в любой ситуации будьте вежливыми.

*Учитывайте личностные особенности оппонента:*

- нацеливайте вашу аргументацию на мотивы оппонента;
- старайтесь избегать простого перечисления фактов и аргументов, лучше покажите их преимущества;
- соизмеряйте темп и насыщенность вашей аргументации с особенностями ее восприятия оппонентом;
- старайтесь, как можно нагляднее изложить свои идеи, соображения, доказательства;
- излишняя убедительность вызывает отпор оппонента, большего эффекта достигают один-два ярких довода.

*Используйте специальные приемы аргументации:*

- метод перелицовки — постепенное подведение оппонента к противоположным выводам путем поэтапного прослеживания решения проблемы вместе с ним;
- метод «салями» — постепенное подведение оппонента к полному согласию путем получения его согласия сначала в главном, а затем в частностях, необходимых для полного согласия;
- метод расчленения — разделение аргументов оппонента на верные, сомнительные и ошибочные с последующим доказательством несостоятельности его общей позиции;
- метод положительных ответов — такое построение разговора, чтобы оппонент на ваши вопросы отвечал «да», а потом со-

глашался бы с вами и по более существенным для дискуссии моментам;

- метод классической риторики (применяется в случаях излишней агрессивности оппонента) — вначале соглашаться с высказываниями оппонента, а затем внезапно опровергнуть все его построения с помощью одного сильного аргумента;
- метод замедленного темпа — умышленное замедление речи и проговаривание слабых мест в аргументации оппонента;
- метод двусторонней аргументации — указание как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения.

#### *Некорректные аргументы*

Такие аргументы средства психологического воздействия на партнера, поскольку не способствуют выяснению истины. К ним относятся следующие приемы:

- *к авторитету* — ссылка на высказывания и мнения выдающихся людей, общественное мнение, мнение аудитории, противника, собственный авторитет;
- *к верности* — вместо обоснования тезиса как истинного склоняют к его принятию в силу верности, привязанности, почтения и пр.;
- *к выгоде* — агитация за принятие тезиса потому, что так выгодно в моральном, политическом или экономическом отношении;
- *к жалости* — взывание к человеколюбию и состраданию, возбуждение в другой стороне жалости, сочувствия, желания уступить, помочь в чем-то;
- *к здравому смыслу* — вместо реального обоснования — апелляция к обыденному сознанию, которое нередко обманчиво, если речь идет не о повседневных делах или вещах домашнего обихода;
- *к личности* — ссылка на личные особенности оппонента, его вкусы, внешность, достоинства и недостатки, их обсуждение вместо доказательства тезиса;
- *к невежеству* — использование фактов и положений (иногда заведомо неизвестных оппоненту). Действует на человека, который не хочет признаваться в том, что он чего-то не знает;
- *к публике (демагогия)* — ссылка на мнения, чувства, настроение, материальные интересы слушателей;
- *к силе* — угроза неприятными последствиями или применением каких-либо средств принуждения;
- *к тщеславию* — расточение неумеренных похвал противнику в надежде, что, тронутый комплиментами, он станет мягче и покладистой;

- *к фикции* — к принципам и идеям, не имеющим (или имеющим) отношение к реальности, которых, однако, придерживается значительное число людей (опирающихся на стереотипы, приметы и пр.);
- *к человеку* — в поддержку своей позиции приводятся основания, выдвигаемые противной стороной в споре или вытекающие из принимаемых ею положений. Этот аргумент некорректен, поскольку человек, использующий его, не разделяет данного мнения, а лишь делает вид, что согласен.

На процесс убеждения сильное влияние оказывает эмоциональное состояние слушателя, его субъективное отношение к предмету разговора.

#### *Вопросы и ответы в споре*

Эффективность спора во многом зависит от способности полемистов правильно формулировать вопросы и умело отвечать на них. Великий Кант заметил, что «уметь правильно задавать вопрос есть уже важный и необходимый признак ума и проницательности». Правильно поставленный вопрос позволяет уточнить точку зрения оппонента, получить от него дополнительные сведения, понять его отношение к обсуждаемой проблеме. Удачный ответ укрепляет собственную позицию полемиста.

По характеру вопросы бывают нейтральные, благожелательные и неблагоприятные (враждебные, провоцирующие). По формулировке вопроса, тону голоса оппонента необходимо определить характер вопроса для того, чтобы выработать тактику продолжения спора.

*Нейтральные, благожелательные вопросы* требуют спокойного ответа. Важно проявить максимум внимания и уважения к спрашивающему человеку, даже если вопрос сформулирован не очень грамотно. Недопустимы раздражение и пренебрежительный тон.

*Острые вопросы, вопросы актуальные, принципиальные* нередко ставятся в ходе обсуждения проблем. Ответ на подобные вопросы требуют от полемиста определенного мужества и психологической подготовки. Не следует игнорировать подобные вопросы, уклоняться от ответа на них, необходимо давать правдивый и честный ответ.

*Провоцирующие вопросы* задают с целью спровоцировать оппонента на конфронтацию, в которой он бы потерял самообладание («вышел из себя»). Такой вопрос, как правило, задается в самый неподходящий момент, его чаще всего приберегают на тот случай, если другими способами не удастся добиться поставленной цели. Озлобленный и «заведенный» противник уже не владеет собой, теряет

осторожность. Поэтому в такой ситуации важно сохранять спокойствие. Идеальным приемом в данной ситуации будет применение юмора, иронии или сарказма — обязательных психологических элементов публичного спора. Эти средства помогают снять напряженность и в то же время усиливают полемический тон речи. Не следует злоупотреблять остротами в споре, а тем более прикрывать с их помощью бессодержательность ответа.

*Ответ считается правильным*, если он содержит суждения истинные и логически связанные с вопросом. К неправильным, ошибочным относят ответы, связанные с вопросом, но по существу неверно отражающие действительность. Ответ не по существу, вообще не связанный с вопросом, не рассматривается.

*Ответы позитивные* содержат стремление разобраться в поставленных вопросах, а *негативные* выражают отказ отвечать на тот или иной вопрос, например из-за недостаточной компетентности по затронутым проблемам. *Остроумный ответ* очень ценится в споре. Находчивость полемиста, его умение сориентироваться в обстановке, найти наиболее точные слова для данной ситуации, скорость реакции помогают выйти из сложной ситуации.

С использованием в споре вопросов и ответов связаны некоторые нечестные приемы, к которым прибегают для того, чтобы сбить оппонента с толку.

Прием, называемый *«ошибкой многих вопросов»*, сводится к тому, что оппоненту одновременно задают несколько разных вопросов под видом одного и требуют конкретного немедленного ответа. Заключенные в данном вопросе подвопросы бывают противоположны друг другу. Если отвечающий не заметил этого и дает ответ только на один из подвопросов, то задающий вопросы может произвольно применить данный ответ к другому вопросу и запутать оппонента.

Прием *«ответ вопросом на вопрос»* используется при нежелании отвечать на поставленный вопрос или затруднениях в поисках ответа. Если оппонент начинает отвечать на встречный вопрос, это означает, что прием удался.

Прием *«ответ в кредит»* применяется в случае, если возникают трудности в обсуждении проблемы: можно перенести ответ на будущее, ссылаясь на сложность вопроса.

#### *Критика*

Критика обычно понимается как отрицательное суждение о чем-либо. В процессе спора критика может быть выражена как в виде суждения, так и в виде замечания, реплики.

При этом критикующему человеку не следует:

- сводить разговор к отрицанию;

- делать преждевременные выводы, не зная всех обстоятельств дела;
- лишать критикуемого человека возможности возразить;
- унижать его достоинство;
- возвращаться к прошлым грехам, когда дело исправлено;
- использовать недобросовестную аргументацию (преувеличения, взывание к чувствам, искажение позиций).

*Критикуемому* человеку следует иметь в виду, что сама справедливая критика не даст результата, если человек не хочет ее слушать.

Для восприятия критики нужна соответствующая установка, сводящаяся, например, к таким аргументам:

- критика — резерв для самосовершенствования, помощь в устранении недостатков, ориентир для улучшения дел;
- нет бесполезной критики. В любом случае она дает повод для размышлений, позволяет извлечь полезные уроки;
- критика делает человека сильнее, позволяет увидеть то, что он сам не мог заметить.

В деловом обсуждении критика должна присутствовать обязательно. Отсутствие разных мнений — признак застоя. Безусловно, возможна и несправедливая критика. Но в этом случае стоит вспомнить совет Д. Карнеги, который в несправедливой критике видит скрытый комплимент: «Если на вас нападают, вы подвергаетесь критике, помните, что часто это делается, потому что у вашего критика есть потребность почувствовать свою важность. Как правило, это означает, что вы уже что-то совершили и стоите внимания».

#### *Замечания и реплики*

Замечания и реплики в ходе дискуссии часто играют роль защитной реакции, естественного сопротивления, оказываемого всему новому, в том числе информации, требующей изменения мнения.

К наиболее распространенным видам замечаний относят:

- невысказанные замечания — это те, которые собеседник не успевает высказать. Оппонент не произносит слов, но его реакция выражает сомнение и недовольство;
- ироничные (ехидные) замечания — следствие плохого настроения собеседника, а иногда его желания проверить возможность оппонента. Лучше не реагировать на подобные замечания (если не найдется остроумного ответа);
- замечание с целью получения информации. Оно имеет положительное значение, так как указывает на то, что ваши аргументы были не очень полными и ясными;
- замечание с целью проявить себя. Когда оппонент желает подчеркнуть необходимость своего вмешательства в ход дискуссии.

В дискуссионной практике выработаны приемы нейтрализации замечаний и реплик, например:

- ссылки на авторитеты (на чужой опыт, высказывание);
- прием бумеранга, когда замечание становится отправной точкой аргументации;
- «сжатие» нескольких замечаний. Воздействие нескольких замечаний смягчается, если на них отвечать одной фразой;
- перефразирование — повторение и одновременное смягчение замечания оппонента, на которое можно дать утвердительный ответ или просто его перефразировать;
- «эластичная оборона», когда замечания принимаются и можно на них не отвечать;
- прием «да, но...», когда до определенного момента надо соглашаться с оппонентом, чтобы ослабить его желание противоречить и подготовить его к контраргументации. Однако употребление в данной формуле частицы «но» действует как предостерегающий сигнал (теперь наконец будет сказано самое главное), поэтому лучше использовать прием «да... и» и прием «да», что является модификацией приема «да, но...»;
- отсрочка — практика показывает, что замечание, когда оно было высказано, теряет свое значение по мере удаления дискуссии о этом моменте.

## 6.2. Психологические особенности ведения делового спора

### *Уловки в споре*

Уловкой в споре называется всякий прием, с помощью которого хотят обычно облегчить спор для себя или затруднить спор для противника.

Доводы, используемые в споре, могут быть корректными и некорректными. Корректные доводы могут содержать элементы хитрости, но в них нет прямого обмана и тем более вероломства или принуждения силой. Некорректные доводы ничем не ограничены.

Наиболее распространены следующие приемы спора:

*Инициатива.* В споре важно, кто задает тему, как конкретно она определяется. Нужно уметь вести полемику по своему сценарию.

*Наступление, а не оборона.* Вместо того чтобы отвечать на возражения оппонента, надо заставить его защищаться и отвечать на выдвигаемые возражения. Предвидя его доводы, можно заранее, не дожидаясь, пока он их выскажет, выдвинуть их и самому опровергнуть.



*Отвлечение внимания оппонента* от той мысли, которую хотелось бы провести без его критики. Для отвлечения внимания выдвигаются второстепенный, заведомо проигрышный аргумент. Оппонент сразу же набрасывается на слабое место и может пропустить другие доводы, особенно если они высказываются как бы между прочим, и не бросаются в глаза своей своей ошибочностью.

*Перекладывание «бремени доказывания» на оппонента.* При использовании этого приема обычно ссылаются на то, что ваш тезис вытекает из уже признанного общего положения. Тезис оппонента окажется исключенным из этого положения. И ему придется доказывать правомерность такого исключения.

*Концентрация действий*, направленных на центральное звено аргументов оппонента или на наиболее слабое их звено. Этот прием наиболее успешен, когда противник старается «ускользнуть» от ответа. Поэтому в споре надо следить за слабыми пунктами в аргументации противника.

*Опровержение оппонента его собственным оружием.* Из принятых посылок оппонента следует попытаться вывести следствия, подкрепляющие защищаемый вами тезис. Это окажется полной неожиданностью для оппонента.

*Внезапность* достигается при использовании различных приемов. Например, рекомендуется «придержать» самые неожиданные и важные сведения к концу спора. Но этот прием может оказаться неэффективным, если оппонент стойко придерживается своей позиции, отрицает доводы другой стороны. В таком случае возможны следующие «защитные уловки». Надо привести доводы в пользу доказываемой мысли так, чтобы оппонент не заметил, что они предназначаются для этой цели. Тогда он не станет «упорствовать» и может их принять. Если эти доводы, приведенные вразброс, соединить, то мысль будет доказана. Для того чтобы с успехом выполнить эту уловку, нужно «владеть спором», вести его по заданному плану.

*Оттягивать возражение* — психологическая уловка. Если оппонент привел довод, на который сразу не находится возражение, стараются незаметно для оппонента «оттянуть возражение». Например, ставят вопросы в связи с приведенным доводом, как бы для выяснения его и для осведомления вообще, хотя ни в том, ни в другом не нуждаются; начинают ответ с того, что имеет отношение к данному вопросу, но прямо с ним не связано. В это время мысль работает и может появиться желаемое возражение, к которому и переходят. Надо уметь это делать незаметно для оппонента, иначе он всячески будет мешать уловке.

*Незаниматьсамогоначала жесткуюпозицию, неспешитьтвердо и недвусмысленно изложить ее.* Этот прием может быть полезен, если предмет спора не вполне определен.

*Взять слово в самом конце спора.* Зная все аргументы выступающих и взяв слово в конце спора, можно лишить оппонентов возможности развернутого ответа.

Некорректные уловки весьма многочисленны и чрезвычайно разнообразны. Наиболее грубыми являются механические уловки, перечисленные ниже.

*Неправильныйвыходизспора.* Проигрывающаясторонастремится «уйти от спора», не стесняясь в средствах. Например, спорщик перебивает противника, старается перекричать или демонстративно показывает, что не желает его слушать. В публичном споре иногда такую роль играют слушатели: возможны хор одобрения или неодобрения, рев, топанье ногами, демонстративный выход из помещения — в зависимости от уровня культуры слушателей. Спор в таких условиях невозможен.

*Использование насилия* — предельно грубый прием, используемый для того, чтобы заставить одну сторону спора принять тезис другой стороны.

*Апелляцияктайныммысляминевыраженньшпобуждениямдругой стороны в споре.* Эта уловка состоит в том, что оппонент разбирает не столько ваши слова, сколько те тайные мотивы, которые заставили их высказать.

*Использованиеложныхинедоказательныхаргументов* часто сопровождается оборотами: «всеми известно», «давно установлено», «совершенно очевидно», «никто не станет отрицать» и т.д. Оппоненту как бы остается одно — упрекать себя за незнание того, что давно и всем известно, и соглашаться с данным аргументом.

*Намеренноезапутываниеилисбиваниес толку.* В словах того, кто прибегает к данному приему, возможно, и содержится какая-то информация, но ее чрезвычайно трудно уловить.

*Выведениепротивникаизсостоянияравновесия.* Для этого пускают в ход грубые выходки, оскорбления, явно несправедливые обвинения. Если оппонент раздражается, то он теряет много шансов выиграть спор. К оскорблениям прибегают для того, чтобы противник утратил терпение и не смог владеть инициативой в споре.

*Психологические аспекты убеждения*

Спор, прения, дебаты, полемика — это наука убеждать. Убеждение — метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению. Убеждение базируется на аналитическом мышлении, в основе которого преобладает логи-

ка, доказательность, научная аргументированность. Как и в процессе мышления, при убеждении осуществляются: абстракция, анализ и синтез, формулирование задач и поиск их решения, усмотрение в объектах неочевидных сходств и различий, обобщение, формирование понятий различных уровней абстракции и обобщенности, объяснение и обоснование полученных в ходе отражения действительности результатов, выдвижение гипотез, вскрытие взаимосвязей явлений и проявлений законов.

Результат убеждения считается успешным, когда партнер в состоянии самостоятельно обосновать принятое решение, оценить положительные и отрицательные его стороны, а также возможности и последствия других вариантов и решений.

Убеждение как метод более действенно:

- в рамках одной потребности (выбор из нескольких вариантов пути к ее удовлетворению) или в рамках нескольких потребностей одинаковой силы;
- при малой интенсивности эмоций;
- с интеллектуально развитым партнером.

В процессе убеждения могут быть использованы следующие психологические возможности:

- ознакомление партнера с характером проблемы и убеждение его в том, что она разрешима;
- обсуждение отношения партнера к проблеме с целью преодоления его тревожности, негативизма и пр.;
- выяснение условий жизни и работы, анализ психотравмирующих моментов (для перестройки системы отношений партнера);
- мобилизация партнера на решение проблемы, обучение соответствующим действиям.

В процессе убеждения можно использовать следующие схемы:

- постановка проблемы, ее место в ряду других, актуальность и срок решения. Необходимость решения (потери, возможные при его отсутствии), варианты решения, их достоинства и недостатки, последствия, необходимые средства, затраты, какие-либо другие условия;
- увеличение ценности достоинств данного предложения и уменьшение ценности его недостатков;
- увеличение ценности данного варианта и уменьшение ценности альтернативных вариантов;
- раскочка партнера и дальнейшее убеждение его путем представления различных точек зрения и разбора прогнозов;

- внушение важности предложения, возможности его осуществления и простоты этого;
- принцип постепенного охвата: разбить предложения на этапы и двигаться последовательно, добиваясь согласия на каждом из них. Другое применение этого принципа, например: перед предстоящей дискуссией с несколькими участниками — предварительно обсудить свой вопрос с каждым участником отдельно и заручиться его согласием (поддержкой);
- в качестве приема программирования можно задать вопрос с акцентированием (обычно по существу дела) и не требовать на него немедленного ответа. Через какое-то время вопрос сам возникнет в мыслях партнера и заставит его думать.

#### *Психологические аспекты внушения*

Внушение, или *суггестия*, — психологическое воздействие одного человека на другого, при котором оказывается определенное влияние на убеждения, установки, решения последнего. Находясь под влиянием внушения, человек действует без собственной мотивации, не контролирует направленное на него воздействие. Психологами установлено: при спокойном состоянии человека, при прочих равных условиях, результативнее воздействие убеждением, а в случае возбужденного состояния или повышенной тревожности — кратким внушением.

Подверженность внушению называется *суггестивностью*. Суть внушения состоит в воздействии на чувства человека, а через них на его разум и волю. Суггестивность устного сообщения или текста в процессе коммуникации может основываться на его содержании или форме или на том и другом одновременно.

Внушение, основанное на содержании, состоит в особом подборе и сочетании аргументов, входящих в состав данного сообщения. Суггестивность содержания сообщения может вызываться также эмоциональной стороной. Внушение, основанное на форме, заключается в особом оформлении и подаче сообщения.

Воздействие содержания, воспринятого на основе внушения, отличается навязчивостью: оно с трудом поддается осмыслению и коррекции, став совокупностью «внушенных установок». Внушение возможно и в форме *гетеросуггестии* (т.е. внушения «со стороны») и *аутосуггестии* (самовнушения). Объектом могут быть и большие группы людей — массовое внушение. Самый большой эффект внушения происходит тогда, когда внушаемое соответствует потребностям и интересам человека.

В деловой коммуникации разные люди обладают разной степенью внушаемости, уровнем восприимчивости к внушению, судь-

ективной готовностью испытать внушающее воздействие и подчиниться ему.

*Факторы, способствующие внушаемости:*

- неуверенность в себе;
- тревожность, беспокойство;
- робость, низкая самооценка;
- чувство собственной неполноценности;
- повышенная эмоциональность, впечатлительность;
- слабое владение логическим анализом;
- вера в авторитеты.

*Воздействие ситуативных факторов:*

- некоторые психические состояния (сильное эмоциональное возбуждение, стресс, заболевания, утомление или покой, ослабление);
- низкий уровень компетентности, отсутствие реально существующей информации;
- высокая степень значимости проблемы, вопроса, существа дела;
- неопределенность, неясность ситуации, положения;
- дефицит времени.

*От чего зависит эффективность внушения:*

1. Свойства суггестора, т.е. того, кто осуществляет внушение (например, менеджер по отношению к подчиненному). Эффективность внушения зависит от его высокого социального статуса и рейтинга; от волевого, интеллектуального и характерологического превосходства; от способности достигать успеха и от оптимизма.
2. Свойства суггерента, т.е. человека, на которого нацелено внушение.
3. Отношения, складывающиеся между суггестором и суггерентом. Для достижения успеха большое значение имеют доверие, авторитет, зависимость.
4. Способ «конструирования» сообщения — уровень аргументированности, сочетание логических и эмоциональных компонентов.

*Средства ведущих средств можно отметить следующие приемы:*

- конкретность и образность ключевых слов. Доказано, что использование слов, смысл которых конкретен, содержание которых легко представить мысленно, визуализировать, существенно повышает эффективность внушения;
- конкретность качеств, образность качеств, т.е. необходимо помочь суггеренту сформировать представление о достоинствах внушаемого параметра (решения, характеристики, мнения и пр.);

- отсутствие в комментариях суггестора слов «нет» и «не». Следует предпочесть утверждения позитивного характера отрицания, наступление обороне. Известно, что психика человека сопротивляется частице «не», настаораживая, вызывая сомнение, поэтому лучше сказать: «Примите это решение, и вы победите!» — нежели прибегнуть к отрицанию: «В противном случае вы ничего не выиграете».
- речевая динамика — это одно из важнейших средств суггестии. Акустический спектр речи отличается большой сложностью. Психологами доказано: способны повысить суггестию речи ее мягкость и сила голоса, богатство интонационных характеристик, паузы. Использование эффекта неожиданности, адекватные речи, мимика и экспрессия, темп речи;
- мимика, жестикуляция воспринимается суггерентом как эмоциональная вовлеченность, заинтересованность, что в большинстве случаев способствует формированию положительного отношения, доверия (при их адекватности ситуации и чувстве меры);
- воздействие звукосочетаниями, некоторые из которых только способны вызывать определенные эмоции, но подсознательно воспринимаются как некоторые образы. Психологи установили: присутствие или преобладание согласной «и» вызывает впечатление чего-то маленького, незначительного. Был проведен оригинальный эксперимент: детям и взрослым представляли две одинаковые по форме, но разные по размеру абстрактные фигурки из картона. При этом предупредили, что одна из них называется «пим», а другая — «пум». Затем испытуемых попросили определить, какая же из них «пим», а какая — «пум». Более 80 % опрошенных были убеждены, что маленькая — «пим», а большая — «пум».

Можно выделить особенности и других звуков.

Например, звук «О» производит впечатление мягкости и расслабленности, даже эмоциональной теплоты (солнце, бор).

Преобладание звуков «А» и «Э» в речи говорящего человека, как правило, ассоциируется с эмоциональным подъемом (скажи, надо, стать, энтузиазм).

Звук «Ы» ассоциируется с чем-то мрачным, неприятным (выть, ныть, дым, рык). Сходное ощущение возникает и от обилия согласных, особенно шипящих (ширпотреб, штрафбат, штрейкбрехер, эвфемизм, фьючерсный и др.).

В мире бизнеса используется как открытое («верьте мне», «вы сейчас убедитесь сами»), так и закрытое внушение — через воздей-

стве фирменных знаков, обстановки офиса, имиджа фирмы, которую представляет суггестор, и других визуальных эффектов. Закрытое внушение более перспективно, чем открытое, так как исключает противодействие суггерента.

*Технология сократовского спора*

Отличительная черта ведения диалога древнегреческим философом Сократом — ирония. Как свидетельствуют историки, сократовская ирония была скрытой насмешкой над самоуверенностью тех, кто мнил себя «многознающим». Мудрец прикидывался простодушным простачком и беспрерывно задавал самые разные вопросы, порой приводя своих собеседников в тупиковое положение, обнаруживая их невежество.

Ирония Сократа отличалась тем, что целью ее было не просто разоблачить и уничтожить кого-либо, а помочь человеку узнать себя, стать свободным, проявить свои творческие возможности. Как отмечают Л.А. Введенская и Л.Г. Павлова в книге «Культура и искусство речи», «наивные» вопросы Сократа были рассчитаны не только вызвать смятение в душе человека, но и заставить его задуматься над своей жизнью, над ее смыслом. Конечная цель сократовских диалогов и бесед — выяснение истины. Философ называл свой метод ведения диалога с помощью умело поставленных вопросов и полученных ответов *майевтикой*, считая, что такая форма разговора облегчает рождение истины, приводит собеседника к истинному знанию. Знаменитое высказывание Сократа «Я знаю только то, что ничего не знаю» является его коммуникативным кредо, выражением его взгляда на познание.

Сократ в спорах был, как правило, сильнее своих оппонентов, поэтому его нередко колотили и таскали за волосы, а зачастую и осмеивали. Он принимал все это стоически, но, когда однажды получил публичный пинок и стерпел его, один из наблюдавших эту сцену удивился такому поведению. И тогда Сократ ответил: «Если бы меня лягнул осел, разве стал бы я на него подавать в суд?»

Сократ рассказывает, как он стал искателем мудрости. Однажды его друг Херефон, прибыв в Дельфы, осмелился обратиться к оракулу с вопросом: есть ли кто на свете мудрее Сократа? И тот ответил, что никого мудрее нет. Услышав про это, Сократ, не считая себя мудрым, решил разобраться, в чем же смысл слов оракула. Он направился к известному государственному деятелю Афин и, когда побеседовал с ним, понял, что тот «только мнит себя мудрым». Попробовав доказать ему, что он лишь «мнит себя мудрым, а на самом деле этого нет», он вызвал ненависть к себе не только государственного деятеля, но и всего его окружения. Однако, уходя, он решил, что сам

он намного мудрее, так как в ситуациях, когда он чего-то не знает, он и не воображает, будто знает.

Сократ после этого не раз беседовал с поэтами, философами, ремесленниками и понял, что, хотя они и хороши в своем собственном деле, «...каждый из них считал себя самым мудрым так же и во всем прочем, даже в самых важных вопросах, и это заблуждение заслонило собой мудрость, какая у них была». После этих походов и расспросов одни афиняне его возненавидели, другие стали действительно считать мудрецом. Но сам Сократ не претендовал на звание мудреца. Он понял раньше, чем другие, что не является обладателем истины.

Как известно, жизнь философа закончилась трагически. Несмотря на огромную популярность, он был привлечен к суду, на котором его обвинили в том, что он не признает богов, которых чтит весь город, а также вводит других, новых богов. Афиняне не простили ему то, что он постоянно «испытывал» людей, обнаруживая их невежество, что по его примеру молодые люди тоже «испытывали» старших и подвергали их авторитет сомнению, ставя их в неловкое положение. Власти не выдержали «добродушной» иронии Сократа и приговорили его к смерти. Хотя у него и была возможность бежать из тюрьмы, он все же до конца остался верен своим принципам и выпил предназначенную ему чашу с цикутой (ядовитое растение).

Когда Сократ взял чашу с ядом, ученик спросил его:

— Учитель, зачем ты умираешь невиновным?

На это Сократ отвечал:

— Глупец, разве ты хочешь, чтобы я умирал виноватым?

### **6.3. Значение находчивости в споре**

*Понятие находчивости в споре*

Состояние, когда не хватает слов, чтобы достойно ответить оппоненту, возникает, если мы не владеем приемами, методами и инструментами, необходимыми для того, чтобы профессионально реагировать на вербальные (в том числе и запрещенные) удары. Если мы неверно оценили ситуацию или неверно усвоили поведенческие шаблоны, которые со стороны выглядят как панацея в любой ситуации, однако на самом деле таковыми не являются, мы оказываемся несостоятельными в споре.

Настоящая находчивость проявляется в умелых действиях, быстрых реакциях, которые настолько уместно и логично следуют в ответ на разного рода нападки, что оппонент и(или) свидетели разговора начинают думать, что в данной ситуации поступили бы так же.



Находчивости можно научиться. Для этого обратимся к книге К. Бредемайера «Искусство словесной атаки» и рассмотрим основные приемы ведения дискуссии, которые в ней предложены.

К. Бредемайер рассматривает находчивость:

- с точки зрения процессов, происходящих внутри человека, — профессиональные реакции на задаваемые вопросы. Если, конечно, на фоне нападок оппонента человек способен на большее, чем просто открыть рот, набрать воздух и снова его закрыть;
- с точки зрения внешних проявлений — поступки, вовремя сказанные реплики, невербальные и вербальные действия в ответ на нападки, фразы-убийцы или несправедливые выпады в свой адрес. Причем сказанные так, что противник/оппонент и(или) присутствующие захотели бы в подобной ситуации поступить так же;
- как подсознательный или сознательный навык и ответная реакция, которая «просто прочно усвоена». Им, как и грамматике, можно научиться.

Ситуация, когда человек не способен вымолвить и слова, возникает, если он не владеет профессиональными приемами, не использует подходящие в данной ситуации методы и инструменты, непрофессионально реагирует на словесные выпады. Если неправильно оценил ситуацию или недооценил оппонента. Вот тогда он и реагирует неадекватно: или слишком бурно, или вообще становится замкнутым.

Отметим следующие положения:

- меткие ответы должны приходиться в нужный момент. Они не должны создавать впечатления замедленной реакции, растягивания того промежутка, в течение которого в разговоре надо дать ответ (3—5 секунд). Однако в любом случае следует помнить, что лучше промедлить с ответом, чем потом объяснять, что вы имели в виду;
- ответ должен быть изящным и уместным;
- вы должны оставить у себя самого и (что конечно же лучше всего) у своей аудитории или оппонента впечатление, что все сказанное — наиболее удачно в сложившейся ситуации. Поэтому в большинстве случаев орудия вербального поражения, язвительные оскорбления подобны зарядам, разорвавшимся еще в стволе, и в связи с этим они, как и ответы-бумеранги, исключаются. Быстро найденный стандартный ответ на замечание тоже не прибавит вам очков, а впоследствии может настроить аудиторию против вас. Поэтому необходимо стре-

миться к тому, чтобы осталось приятное впечатление: вы дали подходящий ответ, продемонстрировав, таким образом, пример адекватной реакции;

- меткие ответы подобны точным уколам рапиры, заставляющим противника задуматься, но никогда не должны быть фейерверком словесных оскорблений или костром инквизиции для вашего оппонента;
- профессиональная находчивость призвана помочь найти выход из неприятной ситуации, а не инсценировать обмен боксерскими ударами и не провоцировать эскалацию агрессии;
- в переносном смысле под находчивостью в спорах можно понимать все ваши, вместе взятые, остроумные мысли, которые хотя и могут остаться невысказанными, однако позволяют удержаться на вершине, а не скатиться вниз;
- уместные и конструктивные ответы в споре должны подвигнуть оппонента на размышления, разъяснить ситуацию, остаться у него в памяти, чтобы он смог их проанализировать;
- находчивость в споре основывается на эмоциональном восприятии, поэтому ваши меткие ответы — это сознательные вербальные, невербальные и паравербальные действия, объясняющие уместную критику поступков, слов вашего собеседника и приглашающие его к продолжению, если вы сами этого хотите, конструктивной беседы;
- ваши меткие ответы должны быть связаны с контекстом, с конкретной фразой, на которую вы хотите отреагировать, и ни в коем случае не превращаться в словесный мусор, вываленный не к месту;
- ваши находчивые ответы нацелены на то, чтобы разрешить противоречия, не позволив разговору превратиться в клубок эмоциональных проблем;
- ваши меткие и находчивые ответы в разговоре с критически настроенным или неприятным собеседником должны стать отражением вашей репутации, независимости и одновременно высокого коммуникативного интеллекта. Будьте настойчивы в демонстрации своего превосходства.

«Давая меткий ответ, призванный прекратить словесный поединок, вы должны прервать зрительный контакт», — пишет К. Бредемайер.

Тому, кто вставляет уместную реплику во время словесной перепалки, дает хороший, убедительный ответ оппоненту, часто ничего другого не остается, как позволить этому ответу оказать свое воздействие на собеседника. Он хочет насладиться его поразительным раз-

дражением или раздражающим поражением, но вот передохнувший оппонент снова рвется в бой. По статистике, в словесной дуэли шансы удержаться на вершине 50/50.

Почему же, несмотря на такой великолепный словесный удар, он готов продолжить спор? Все дело в зрительном контакте. Смотря на собеседника, вы как бы спрашиваете: «И что теперь? Я при всем своем желании не могу представить, что вы еще способны на это ответить!» — посредством длительного зрительного контакта вы бросаете оппоненту вызов, побуждаете его к поиску новых аргументов, к продолжению словесного поединка.

Зрительный контакт — деталь, о которой часто забывают, но которая может быть решающей.

### **Конструктивные приемы ведения дискуссии**

Конструктивное направление состоит в том, что вы пресекаете эскалацию эмоционального возбуждения, используя каскадную технику прерывания неконструктивных отступлений от темы, сущность которой состоит в возвращении дискуссии в деловое русло и в заинтересованности сторон в ее результативности. Для того, чтобы погасить эскалацию, К. Бредемайер предлагает использовать три стратегических приема:

1. Реакция на предметном уровне — «правило трех Т».
2. Реакция на эмоциональном уровне — эмоциональная желтая карточка.
3. Реакция на метауровне — ответная реакция по Бредемайеру.

**Реакция на предметном уровне — «правило трех Т».** При первых же признаках начинающейся конфронтации, ставящих под сомнение вашу репутацию, имидж или компетентность, имеет смысл применить стратегию прерывания конфронтации на предметном уровне. Это означает, что вы быстро, безболезненно и настойчиво возвращаетесь к обсуждению основной темы.

Представьте себе, что до сих пор разговор протекал по-деловому. Внезапно и почти незаметно он превратился в обсуждение посторонних тем, отклонившись, таким образом, от главной цели. В такой ситуации вы должны стремиться к тому, чтобы вернуть обсуждение к главной теме. Наиболее подходящая реакция № 1, по мнению К. Бредемайера, заключается в «правиле трех Т» (Touch — Turn — Talk):

1. Touch — оценка: дайте оценку теме разговора с точки зрения цели дискуссии.
2. Turn — возврат: вернитесь к главной теме.
3. Talk — углубление: углубитесь в главную тему, чтобы она опять стала основным предметом обсуждения.

*Пример*

Touch — оценка: «Пожалуйста, не переходите на посторонние темы.

Давайте останемся в русле обсуждения главной темы нашей дискуссии и не будем отклоняться от нее».

Turn — возврат: «Наша тема сегодня — логистика продукта XYZ на вашем предприятии».

Talk — углубление: «Я как раз хотел обратить ваше внимание на негативное влияние на наши производственные циклы. Итак, каким образом мы в приемлемые сроки сможем обеспечить безупречную логистику? Один из способов состоит в том, что...»

К. Бредемайер советует на совещании или дискуссии использовать прием Touch — Turn — Talk вместе со зрительным контактом. Зрительный контакт означает: «Ну, у кого-нибудь есть возражения?!»

Выделим очевидные преимущества «правила трех Т»:

- вы последовательно занимаете позицию лидера в разговоре;
- вы не принимаете отклонений от темы разговора;
- вы активно исключаете из разговора посторонние темы и не впадаете в обсуждение настроения присутствующих;
- вы непоколебимы в своей позиции и строго придерживаетесь темы;
- вы пресекаете перебранки и остроты по поводу компетентности присутствующих;
- все ваши маневры не выходят за рамки вежливости и здравого смысла;
- вы быстро и настойчиво пресекаете бестактное поведение участников;
- при этом вы не только отвечаете на вопросы, но и акцентируете внимание аудитории на четких формулировках;
- вы отвечаете только на те вопросы, которые помогают продолжать дискуссию, соответственно оценивая их по достоинству.

Следует понять, что каждый ответ оправдывает заданный вопрос.

К. Бредемайер советует соблюдать следующие принципы:

- формулировать позитивные высказывания;
- подчеркивать сказанное однозначной оценкой;
- с самого начала пресекать переход к посторонним темам и возвращаться к главной теме обсуждения;
- формулировать свои высказывания кратко и четко;

- избегать любых сравнений, ограничений, объявлений себя «интеллектуальным банкротом» и обнаружений признаков своей коммуникативной некомпетентности;
- в дискуссии употреблять не вопросы, а обращения непосредственно к аудитории;
- отказаться от повторов и негативных высказываний, так как они усиливают ошибочное представление и закладывают основу для упреков в ваш адрес.

При негативных высказываниях в ваш адрес, в адрес вашей компании по поводу имиджа, компетентности, образования или опыта целесообразно запретить задавать встречные вопросы, потому что обычно освоившие риторику противники на такие вопросы отвечают.

Если вы заинтересованы в развитии темы, лучше задавать только оценочные вопросы. Только так можно быть уверенным, что все сказанное вашим оппонентом проиграет в восприятии присутствующими вашей оценки. Считается, что *чем сильнее упрек, тем настойчивее возражение*.

Отвечать на вопросы критически настроенных или недоброжелательных собеседников и принимать их высказывания — значит оправдывать своих оппонентов и испытывать давление во время дискуссии.

К. Бредемайер советует взять во внимание, что «(ложная) вежливость требует отвечать на все вопросы собеседника, а самодостаточность и профессионализм, напротив, — отвечать выборочно, ибо *каждый ответ оправдывает вопрос*!».

**Эмоциональная желтая карточка.** Представьте ситуацию: несмотря на все ваши попытки вернуть разговор в деловое русло, назревает конфликт. Ваш собеседник продолжает спорить, использует фразы-убийцы, задействовал в дискуссии эмоциональный фактор, делает замечания личного характера и(или) усложняет ситуацию обсуждением проблем, не имеющих прямого отношения к главной теме.

Как избавиться себя в споре от давления, как правильно реагировать на ложь и упреки на новом уровне эмоционального напряжения?

В этом случае К. Бредемайер советует принципиально отказаться принимать упреки и высказывания на свой счет и использовать реакцию № 2, называемую **эмоциональной желтой карточкой**.

Стандартная реакция (вербальная и невербальная):

- вы откидываетесь назад в кресло;
- улыбаетесь собеседнику;
- спрашиваете его «Что это значит?!».

Обычно в ответ на это следуют оправдания или объяснения, в 90% случаев собеседник возвращает разговор в деловое русло.

Примерно так ведет себя ваш оппонент:

- наводящий вопрос — ответ, в котором чувствуется озадаченность/раздражение/встречный вопрос;
- решительный упрек — вынужденные оправдания/молчание.

Усиление: «Что это значит? Бросьте спорить, эта полемика вам совершенно не нужна».

Еще сильнее: «Что это значит? Вам это не нужно. Вы делаете из себя посмешище. Мне было бы стыдно на вашем месте».

Речь идет не о том, чтобы элегантно парировать вопросы, а о том, чтобы показать оппоненту желтую карточку, означающую: так поступать нельзя!

**Ответная реакция по Бредемайеру.** Здесь мы будем исходить из напряженной ситуации, когда спор достигает своего накала. В таком случае нужно пресечь конфронтацию, и обязательно на своих условиях, или дальнейший разговор не будет иметь смысла.

Для этого случая подходит реакция № 3, которая состоит в переходе на *контролирующий разговор метауровень*. Он представляет собой вышестоящий уровень ведения дискуссии, попадая в который вы покидаете предметный и эмоциональный уровни. Теперь главной темой разговора становится ваш собеседник и его поведение. Последовательно установите для себя обратную связь с поведением и личностью собеседника, осмыслите ход беседы.

Традиционная схема обратной связи состоит из следующих элементов: «Что я вижу и слышу? — Как это на меня действует? — Чего я хочу?» Эта схема построена на вопросах к самому себе.

Но вопросы к самому себе собеседник, настроенный на критику и конфронтацию, может пресечь («Это ваши проблемы»); кроме того, это подчеркнет негативные моменты, вот почему такая стратегия непродуктивна.

Новая схема обратной связи, по Бредемайеру, ориентирована на собеседника и имеет в наличии все признаки конфликта. Всем ясно, что нелегко решиться на прямую конфронтацию, но при определенных условиях это необходимо:

- вместо того чтобы обращаться к самому себе, вы обращаетесь к собеседнику;
- то, что говорит ваш собеседник и как себя ведет, вас не устраивает. Так скажите ему об этом.

Несмотря на попытки остановить разрастание конфликта, ваш собеседник не оставляет своей провокационной и деструктивной

манеры поведения; он до сих пор не сконцентрировался на главной теме. Тогда самое время установить четкую границу.

*Пример*

«К сожалению, мы запутались во взаимных упреках и обвинениях. Так мы никогда не достигнем цели разговора. Давайте не будем отклоняться от темы».

В данном случае у вас есть шанс пресечь конфронтацию, если оппонент действительно заинтересован в продуктивности разговора.

Еще более эффективна обратная связь по Бредемайеру в ситуации, когда негативные темы не обсуждаются, а оппонента стоит настроить на позитивное ведение разговора. Это совершенно новый подход, поэтому К. Бредемайер просит запомнить, что «не существует золотого правила коммуникации, которое подходило бы к любой ситуации!».

Поэтому его схема обратной связи в любой момент может быть изменена или дополнена в зависимости от личности оппонента, хода и цели беседы.

Позитивное изменение способствует благоприятному впечатлению, которое влияет на всех участников дискуссии и ход разговора.

**Пример позитивной обратной связи по Бредемайеру**

«Пожалуйста, в интересах принятия конструктивного решения не отступайте от главной темы и сохраняйте деловой тон. Только так мы успеем за отведенное время найти решение, приемлемое для обеих сторон!»

Эту схему можно использовать и в «нормальных», далеких от конфликта ситуациях. Так как в этом случае речь идет преимущественно не о разрешении конфликта, а о том, чтобы помочь собеседникам сосредоточиться на теме: вы определяете дальнейший ход разговора, используя схему обратной связи по Бредемайеру.

*Игра слов*

Всем нам знакомы методы находчивого ведения дискуссии с помощью легкомысленной игры слов. Иногда, когда мы действительно «в ударе», они просто льются сплошным потоком. Но бывает и так, что они слетают с нашего языка против воли. А именно: при досадных обмолвках, так называемых *оговорках по Фрейду*.

Игра слов бывает разной, она может достигаться:

- *заменой* слов на похожие слова по звучанию;
- *заменой части слова*, например первой буквы, или изменением порядка букв;
- с помощью словесных или образных *ассоциаций*;

- с помощью *намеренно неправильного ударения* или *искаженной интерпретации* смысловой нагрузки слова посредством *замены* частей предложения или слов;
- употреблением *речевых «перлов»* или *двузначностей*;
- с помощью *измененного порядка слов* в контексте;
- с помощью *«перепутывания» слов*, похожих по звучанию, но различных по значению;
- с помощью *изменения или искажения смысла* посредством пропусков букв или целых слов;
- употреблением *оговорок по Фрейду*, которые на самом деле являются не просто оговорками.

Впечатление о себе как об остроумном, находчивом собеседнике вы можете усилить, если наряду с игрой слов будете сознательно употреблять *двузначности*. Подобные высказывания следует понимать дословно, однако игра слов привносит сюда еще один, переносный смысл.

Игра слов, или каламбур, — это крючок, на который мы нанизываем мысли и высказывания, «оружие, наносящее раны, которые могут никогда не затянуться» (Клаус Беллинг). Иногда же она просто свидетельствует о легкости вашего стиля.

Цель использования приема игры слов состоит в том, чтобы, сознательно ориентируясь на определенный контингент слушателей, придумать такие высказывания, которые мы называем остроумными и находчивыми ответами и благодаря которым можно продемонстрировать свое остроумие перед публикой.

«Игра слов — «шахматы для ума» — требует образного мышления, «жонглирования» языковыми и образными ассоциациями, которые распространяют на нас свое волшебное очарование, притягивают словно магнит», — пишет К. Бредемайер.

Речь идет об игре слов, остроумных и колких замечаниях, имеющих, как говорят в рекламе, высокую развлекательную ценность. Каламбуры могут стать «костром инквизиции» для оппонентов в деловых разговорах и эмоциональными «минами» для серьезного собеседника. Таким образом, каламбуры пускаются в ход для противодействия серьезным аргументам, так как игра слов призвана не «выключить» соперника, а воздействовать на предметный уровень спора, и, надо сознаться, не без удовольствия для одной из сторон.

Завершение спора означает достижение заранее намеченных целей спора. Но для того чтобы узнать, решены ли задачи спора, нужно проверить, привела ли аргументация каждой из сторон к нужному выводу; смогли ли стороны понять смысл аргументации друг друга.



В последней фазе спора не всегда удается прийти к однозначному мнению. Многие споры завершаются тем, что каждый участник еще больше утверждает в своей правоте. Но было бы неправильно делать из этого вывод о неэффективности большинства споров. Хотя позиции споривших людей не изменились, но они, несомненно, стали яснее, чем до начала спора. Далеко не всякий спор кончается тем, что все переходит в «одну веру», но почти каждый спор помогает сторонам уточнить свои позиции, найти дополнительные аргументы для их защиты. Можно сказать, что спор призван если не разрешить, то, по меньшей мере, прояснить обсуждаемую проблему.

Но бывает, что дискуссия и полемика приводят к противоположному результату. Первоначально довольно четкие представления о ходе спора размываются, и к его концу их исходной ясности и казавшихся убедительными аргументов мало что остается. Чаше всего причиной этого является сложность обсуждаемого предмета. Столкновение разных представлений о нем обнажает их неполноту, и проясняющая функция спора трансформируется в свою противоположность: то, что было относительно ясным до спора, становится туманным и запутанным после него.

Спор — это не совсем безобидное мероприятие. Он может привести и к нежелательным последствиям. Поэтому следует уметь минимизировать возможный ущерб, причиненный этим явлением, и извлекать из него как можно большую пользу. Главный результат спора — это не сама по себе победа над противной стороной, а решение некоторой конкретной проблемы, лучше всего — обоюдодоприемлемое ее решение. В этом случае о победе одной из спорящих сторон можно говорить лишь в переносном смысле: когда в результате спора открывается истина, она становится достоянием обеих сторон, и «победа» одной из них имеет чисто психологический характер.

## **ГЛАВА 7. ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ И ПЕРЕГОВОРЫ**

### **7.1. Деловые совещания**

Владеть искусством общения необходимо для эффективного проведения деловых совещаний, которое можно рассматривать как способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организациях. Чаще всего деловые совещания проводятся при необходимости принятия коллективного решения на основе равного права каждого высказывать и обосновывать свое мнение.

Практика деловой жизни показывает, что деловые совещания эффективнее административных решений узкого круга управленцев. Однако недостаточно хорошо подготовленные и плохо проведенные совещания, созываемые по каждому поводу, наносят большой вред, так как расходуют дорогостоящее время людей, отрывая их от основной работы. Поэтому прежде чем собирать на совещания работников, следует подумать относительно необходимости подобного шага.

Вполне вероятно, что предполагаемый к рассмотрению вопрос вовсе не требует незамедлительного решения. Более того, менеджер, допустим, хочет всего лишь проинформировать сотрудников о чем-либо. В таком случае можно легко обойтись без проведения совещания.

В случаях когда проведение совещания признано целесообразным, необходима его тщательная подготовка. Эту подготовку и саму процедуру его проведения следует строить так, чтобы наилучшим образом была решена основная задача, ради которой и проводится само совещание. В наиболее общем виде подготовка к проведению совещания включает следующие действия:

- принятие решения о проведении совещания,
- определение тематики, формирование повестки дня,
- определение задач совещания и его общей продолжительности,
- определение даты и времени начала,
- определение состава участников,
- определение примерного регламента работы,
- подготовка доклада и проекта решения,
- предварительная подготовка участников и помещения.

После того как принято решение о проведении совещания, намечается состав участников.

Приглашается достаточное число работников, но только тех, которые действительно необходимы, при отсутствии которых совещание было бы неэффективным. Однако степень деловой заинтересованности — не единственный критерий при отборе участников совещания. Всегда необходимо учитывать и достаточность их служебных полномочий. Не следует приглашать сотрудников, которые по той или иной причине не смогли ознакомиться с соответствующими материалами (были больны, в отпуске или командировке). Они не только не смогут высказать свое мнение по обсуждаемой проблеме, но и будут мешать ритмичному проведению совещания, задавая вопросы невпопад. Определяя время начала совещания, следует принять во внимание ритм работы.

Чтобы не заставлять людей в течение дня без конца переключаться с одного вида работы на другой, заседания целесообразно проводить в начале или в конце рабочего дня либо после обеденного перерыва. С учетом общих затрат времени, т.е. необходимого не только непосредственно для проведения заседания, но и на сборы, переходы, возвращение и включение в работу, начало и конец совещания нужно планировать так, чтобы не оставалось пустых отрезков времени. Если деловое совещание окончится за 15 минут до обеденного перерыва, то это потерянные минуты.

Целесообразно выбирать оптимальную продолжительность совещания. Каждое совещание отнимает у участников не только время, которое расходуется непосредственно на сборы, его проведение и завершение, но еще и время на психологическую перестройку. Любое оперативное совещание не должно занимать более 20—30 минут, прочие деловые совещания должны укладываться в час-полтора, переходя этот предел лишь в особых случаях.

Определив ориентировочную длительность совещания, надо назначить день и время его проведения. Для совещаний следует отвести два—три дня в неделю. Желательно, чтобы свободные от совещаний дни были стабильными (например, вторник и пятница). Это позволяет работникам разумно планировать свое рабочее время. Целесообразно избегать внеплановых совещаний, выбивающих работников из ритма и, как правило, недостаточно эффективных из-за подготовки наспех. Требуется заблаговременно оповещать участников совещания о проведении совещания, знакомить с повесткой дня, со всеми нужными материалами, чтобы их выступления были продуманы заранее.

**Докладчиком на совещании** должен выступать работник, хорошо знающий данную проблему и обладающий культурой речи. Понятие *рационального доклада* включает в себя обязательное наличие существенных идей и позитивных предложений, целеустремленность, смысловую точность, логическую стройность, грамматическую правильность, литературность языка, доступность и выразительность речи, эмоциональность. Доклад на деловом совещании должен удовлетворять требованиям принципиальности и объективности. Если доклад хорошо составлен, а обстоятельства позволяют размножить его и заранее раздать участникам совещания, то данное совещание можно начать прямо с вопросов к докладчику и с прений. Как правило, такое совещание будет деловым и кратким. Важнейшая задача председательствующего на совещании — обеспечение возможности выслушать мнения участников и серьезно разобраться в них. Необходимо предоставлять слово всем желающим выступить, не сворачивать прения, если они идут в нежелательном, с точки зрения председателя, направлении и все больше склоняют участников совещания к мнению, не разделяемому председателем. У работников, выступающих на совещании, не должно быть и мысли о том, что они могут пострадать за свою искренность и откровенность.

Серьезной помехой всестороннему и объективному обсуждению может оказаться конформизм, т.е. подавляющее влияние мнения большинства на мнение меньшинства вследствие авторитета, естественно присущего всякому большинству. Человек, чувствующий, что большинство не поддерживает его, обычно прекращает спор, даже не приведя всех своих доводов. А между тем истина может оказаться именно на его стороне. При обсуждении научных, технических или экономических вопросов такое положение чревато выбором ошибочных управленческих решений. Надо всегда помнить: нет истинной демократии большинства без очень тщательного, внимательнейшего отношения к мнению меньшинства.

Начинать совещание нужно точно вовремя и сразу согласовать с его участниками правила совместной работы, например, об ограничении времени выступлений или о порядке принятия решений. На совещаниях строжайшим образом следует придерживаться *регламента*, следить за соблюдением которого должен председательствующий. Если менеджер проводит совещание в своем кабинете, он не должен вести в это время переговоры по телефону, принимать посетителей, вызывать своего секретаря. После начала совещания следует одному из участников поручить ведение протокола. Чтобы деловое совещание было плодотворным, председательствующий

должен владеть техникой организации и проведения дискуссий. Их организация требует определенных усилий со стороны организаторов и самого председательствующего. На совещаниях надо стремиться вести групповую дискуссию цивилизованно. Это предполагает деликатность в отношениях и исключает использование противоположных ей средств аргументации своей точки зрения в виде насмешек, прерывания оппонентов, резких выпадов в их адрес. Но чтобы дискуссия приобрела действительно цивилизованный характер, надо особенно внимательно следить: деловой спор между участниками дискуссии был корректным и имел временные границы; надо не допускать личной неприязни и перехода критики на личности.

Когда вам самим необходимо включиться в спор в качестве одного из его участников, четко сформулируйте то положение, которое обосновывается или отвергается, а также точно определите основные понятия, чтобы не спорить о совершенно разных вещах. Терминология спора должна быть понятна всем присутствующим. Внимательно и до конца выслушивайте доводы оппонента, трезво взвесьте и оцените их. Вначале приводите только сильные доводы, а о других говорите после и как бы вскользь. В процессе спора старайтесь убеждать оппонента. Не упорствуйте в отрицании доводов оппонента, если они ясны и очевидны. Еще один очень важный совет: *никогда не вступайте в дискуссии и споры недостаточно подготовленным*. Предварительно готовьтесь к обсуждению, составьте хотя бы самый общий план борьбы за истину, подберите наиболее весомые и всем очевидные аргументы, которые ни у кого не вызывают сомнения. Особенно впечатляют точные цифровые данные, которые невозможно опровергнуть.

Каждое деловое совещание должно заканчиваться принятием решения. Для этого участникам совещания надо точно определить проблему. В ее определении обычно участвуют все присутствующие, а председательствующий на совещании старается добиться от участников выработку новых идей. Опасность заключается в том, что многие менеджеры игнорируют творческое начало, не умеют слушать и поддерживать авторов новаторских предложений. Творческое принятие решений требует внимания ко всем альтернативам. Неудача многих совещаний часто объясняется тем, что реально имеется слишком много альтернатив и возможностей. В такой ситуации менеджеры и другие участники совещания оказываются дезориентированными, и совещание не приводит к позитивным результатам. Чтобы этого не происходило, следует принимать решение по пяти этапам.

*Первый этап* — установление контактов. Когда вы начинаете совещание, ваша первая задача — создать психологический комфорт для всех участников. Используя активное внимание, визуальный контакт, сообщите каждому о том, что вы оценили его присутствие. Внимание — это основа благоприятного психологического климата. Часто совещания начинаются с немедленного переключения на проблему, которую надо решить.

Вы же найдите время для неформального вступления, обеспечьте удобное место для встречи. Комфортное окружение и внимание ключам дают более эффективные результаты совещания, и вы встретите меньшее сопротивление новым идеям. Начав совещание, изложите повестку дня и цель встречи. Здесь должны проявиться ваши навыки лидерства, умение изложить свою точку зрения. Вы увидите, что четко заявленный порядок проведения совещания — одно из важных условий успеха. Имеет смысл рассказать присутствующим, что вначале вы определите проблему, затем цели предприятия на будущее, а потом будут разработаны альтернативы решений. В конце вы можете сказать, что к исполнению будут приняты одна—две альтернативы из предложенных.

*Второй этап* — определение проблемы. Вы как менеджер можете проявить свою готовность обсуждать проблему, задав вопрос типа *«Какое мнение всех присутствующих об этой проблеме? Какие первоочередные задачи необходимо решить?»*, после того как участники совещания дадут свое определение проблемы, вы можете дальше вести дискуссию по интересным идеям и предложениям с помощью поощрения. Просто отмечайте интересные идеи и повторяйте их с вопросительной интонацией, что должно показать вашу поддержку. Точно так же вы можете использовать пересказ, чтобы прояснить слишком сложные или запутанные предложения. Особенно это важно, если среди присутствующих назревает конфликт. Четкий пересказ того, что сказал кто-то из работников, может помочь преодолеть саботаж или враждебность при реализации идеи.

*Третий по счету этап* проведения делового совещания — это определение его целей. К этому этапу можно перейти сразу после определения проблемы. Это делается в форме следующего вопроса к присутствующим: *«Мы определили проблему, а в чем состоит наша основная цель при ее решении? Чего мы хотим добиться?»*

Иногда при бурно протекающем процессе обсуждения некоторые участники совещания чувствуют, что их мнения не слышат. Они сидят сзади, не принимая участия в обсуждении. А может быть, именно у них в голове лучшее решение. Здесь полезно проверить, действительно ли каждый присутствующий вовлечен в обсуждение. Ис-

пользуя обобщение, вы придадите мыслям и фактам более организованную форму. Полезно отметить индивидуальные или групповые чувства по отношению к фактам, особенно если обсуждение было жарким и противоречивым.

Подводя итоги, поддерживайте визуальный контакт с каждым участником совещания. Спрашивайте об их реакции на определение проблемы и ваше резюме, предлагайте дополнить или поправить. Лучше больше потратьте времени на то, чтобы все присутствующие пришли к согласию в определении проблемы и целей. Имея четкое определение проблемы и целей, можно переходить к следующему (*четвертому*) *этапу* — выработке альтернатив. Большинство деловых совещаний начинается прямо с этого этапа. Руководитель быстро дает свое определение проблемы и намечает цели. И после этого можно переходить к выработке решения. Затратив достаточно времени на предыдущих этапах, вы увидите, что присутствующие на совещании работники более охотно делятся своими идеями и активно вовлечены в обсуждение. Это проявится еще отчетливее, если вы каждому уделили свое внимание. Вновь вы можете использовать резюме и приемы выслушивания для перехода к четвертому этапу. Например: *«Мы определили проблему как... и мы хотели бы видеть качество идеального решения проблемы... Какие мы имеем возможности, чтобы максимально приблизиться к оптимальному решению проблемы?»*

Таким образом, вы переходите к выработке альтернатив. Задавая открытый вопрос, вы предлагаете присутствующим продолжить обсуждение. Вновь можно применить приемы поощрения, пересказа, признания чувств, чтобы выявить взгляды большинства участников совещания.

На каждом этапе вы можете высказать свои соображения. Но внимательно следите за присутствующими. Вы заметите, что каждый раз, когда вы выдаете свои идеи, участие менеджеров и специалистов сужается. Значит, эффективный лидер старается свести свое участие к минимуму. Именно на четвертом этапе имеет смысл изложить свои мысли. Но пусть сначала большинство участников совещания выдast свои идеи.

Практика убеждает, что очень полезно подводить итоги каждой альтернативы и заносить в список. Если этого не делать, то некоторые присутствующие работники будут повторять вновь и вновь свою идею, пока не поймут, что их заметили. Или тот менеджер или специалист, чью идею не заметили, отключится от дальнейшего участия в совещании.

*Пятый этап* принятия решения — выработку у присутствующих готовности к действию. Вести совещание — это не означает говорить

каждому, что он должен делать. Если альтернативы возможных действий всем ясны, то следует фокусирующий вопрос: «*Какую из альтернатив мы выбираем для реализации?*». Такой вопрос приведет участников совещания к совместному решению.

Когда решение принято, то для выполнения конкретных задач надо найти добровольцев либо самому раздать поручения.

Совещание можно закончить подведением итогов. Обычно это итоговое заключение стараются опустить — все устали и торопятся. Но, потратив на подведение итогов немного времени, вы сильно продвинетесь в исполнении задуманного.

На конечном этапе часто теряются хорошие идеи и действия. Эффективно проведенное совещание должно иметь конкретные последствия. Председательствующему на совещании при подведении итогов обсуждения того или иного вопроса, обобщая важнейшие положения, целесообразно выяснить у присутствующих, все ли его правильно поняли.

Даже если вы не требуете формального согласия, в конце совещания следует обратиться к присутствующим вот с такой фразой: «*Мысейчас договорились... Вселисогласныэтим?*» После этого нужно убедиться в правильности реакции совещания.

Завершайте совещание в точно назначенное время. Таким образом, вы обеспечите себе репутацию умелого организатора. При проведении последующих совещаний участники будут уже сами себя дисциплинировать и стремиться к своевременному выполнению повестки дня; никто не будет затягивать свое выступление и занимать время следующего участника.

Для любого менеджера главное в деловом совещании — его итог, качество, эффективность принятого решения. Тем не менее очень важны и чисто психологические последствия подобного мероприятия. Люди должны уйти с совещания, не испытывая раздражения по поводу происшедшего, не ощущая антипатии к кому-то из коллег, чье мнение получило признание большинства, и не испытывая чувства дискомфорта, если, скажем, какая-то собственная идея таким признанием не пользуется.

На заключительном этапе совещания важно не забыть зафиксировать, что и кто будет выполнять. Следует проследить, чтобы все присутствующие получили протокол результатов совещания. На основании этого официального документа руководство вправе требовать от сотрудников выполнения принятых решений. Протокол, в котором правильно зафиксированы основное содержание выступлений и формулировка принятых решений, может оказаться неоценимым помощником в служебных конфликтах, возника-



ющих на почве непреднамеренного или умышленного искажения чьей-либо мысли, забывчивости или непонимания сути дела. Протокол отражает фактическое состояние рассматриваемого вопроса на предприятии на день и час совещания. В формуляр протокола входят: наименование ведомства, наименование учреждения или предприятия, название вида документа, дата заседания, индекс (номер), место заседания, гриф утверждения (если протокол подлежит утверждению). Необходим заголовок, куда входит наименование коллегиального органа или конкретного совещания, указание фамилий председателя и секретаря, состав присутствующих, повестка дня, текст по форме: слушали — решили (постановили), подписи председателя и секретаря.

В зависимости от полноты фиксации хода совещания выделяют краткий и полный протоколы. В кратком протоколе не приводятся полные тексты выступлений, а указываются только повестка дня, фамилии выступавших, тема выступлений и принятые решения. Полные протоколы дают возможность судить не только о характере совещания, как это имеет место в случае краткого протокола, но и о деятельности предприятия, учреждения, фирмы в целом. Полный протокол обычно ведут с помощью стенографической или магнитофонной записи. Важно, чтобы при составлении протокола обеспечивалась его юридическая полноценность, которая определяется наличием всех необходимых реквизитов, правильным их оформлением и строгой достоверностью информации, отраженной в протоколе.

Нередко на совещаниях решения принимаются путем голосования, поэтому в протоколе должно быть указано число присутствующих (ибо от этого зависит кворум, установленный уставом предприятия или законом), а иногда и явочный лист с подписями присутствовавших на заседании (например, в случае присуждения ученых степеней и званий, прохождения по конкурсу).

Важнейшее значение на деловых совещаниях принадлежит публичным выступлениям.

### **Публичные выступления**

Ситуаций, в которых приходится выступать перед публикой, великое множество, и рассказать о специфических особенностях каждой из них практически нереально. Однако умение грамотно преподнести имеющийся материал — задача почти универсальная.

Различают следующие аспекты при подготовке публичных выступлений:

**Использование рекламных технологий.** Несмотря на существенное различие в форме, построение эффектных докладов во многом

сродни созданию рекламных сообщений. И в том, и в другом случае основную задачу разработчика можно охарактеризовать так: донести до строго определенной аудитории информацию, которая способна привлечь ее интерес, удержать интерес в течение всего мероприятия и побудить аудиторию к ожидаемым и желательным для разработчика действиям.

Это и есть первый ключ к грамотному построению доклада. Воспользовавшись им, несложно понять и те стратегические задачи, выполнение которых должен ставить перед собой каждый, кто собирается выступить перед аудиторией.

Что это за стратегические задачи?

*Во-первых*, определяется место, которое предположительно должно занимать это выступление во всей системе планируемых действий, долгосрочных и краткосрочных планов. Исходя из этого прогнозируется эффект от выступления.

*Во-вторых*, собирается весь обычный комплекс социологических, демографических, культурологических и других доступных сведений, которые могут помочь лучше представить возможную аудиторию, а значит, и методы работы с ней.

*В-третьих*, определяется, какая именно информация более всего будет способствовать решению первой задачи, а также потенциально представляет наибольший интерес для тех людей, с которыми будет общаться оратор.

*В-четвертых*, собирается и грамотно структурируется информация, которую оратор предполагает донести до аудитории, причем особое внимание уделяется вопросу, как не утомить пришедших на встречу и какими средствами удержать их интерес в течение всего выступления.

Далее рассмотрим, как каждая из вышеперечисленных задач может решаться на практике.

**Определение целей и задач.** Информирование — это речь, повествующая об определенных событиях и процессах, описывает ситуации и проблемы. Как правило, она не включается специалистами в число типично «политических» речей. Причина этого в том, что информация как жанр прежде всего отличается описательностью. А политику, в отличие от, например, пресс-секретаря, чаще всего приходится не столько информировать своих слушателей, сколько убеждать или оказывать иное воздействие. Но это верно только на первый взгляд. На самом деле выступление, внешне преследующее просветительские цели, может иметь огромное (но косвенное) агитационное значение. От чего это зависит?

*Во-первых*, от выбранной темы и глубины ее изложения. Например, если одной из программных целей деятельности политика является снижение уровня преступности, подробный рассказ о деятельности криминальных структур может оказаться как нельзя кстати. Произведя яркое впечатление, он способен побудить население к активным действиям по борьбе с преступностью или хотя бы добиться сочувствия к работе «органов». Понятно, что в таком случае доклад на тему «Мои политические убеждения» даже потенциально будет менее эффективен.

*Во-вторых*, иногда публичные выступления, содержащие обилие призывов, могут только обострить «протестные» настроения среди части аудитории. В таких случаях также может иметь смысл остановиться на более «мягких» информативных выступлениях, что вызовет значительно меньший антагонизм.

Пол Сопер в своей книге «Основы искусства речи» приводит интересный пример политика, весьма умеренно пользовавшегося политическими призывами. Это американский президент Франклин Д. Рузвельт, который, по словам автора, «ни в 1935, ни в 1939 году, когда война уже разразилась в Европе, никогда прямо не призывал поднять оружие против Германии и Японии. Вместо этого шаг за шагом, по мере того как складывалась уверенность в успехе мероприятия, он добивался сначала создания флота на двух океанах, затем отказа от политики нейтралитета...».

Как правило, при подготовке информативных выступлений рекомендуется следить за тем, чтобы приводящиеся в них факты были не спорными, но любопытными, актуальными и исчерпывающими.

Есть и еще один немаловажный момент: если докладчик рассказывает о сложной, кризисной ситуации, развивая тему, чаще всего стоит отметить не только проблемные, но и позитивные стороны, а завершить тему рассказом о потенциале к изменению. Это помогает избежать ненужного негативизма. О собственных заслугах в описанной области можно упомянуть в самом конце — обычно этого бывает вполне достаточно.

#### *Побудительная речь*

Побудительная речь — жанр типичного «пропагандиста и агитатора», имеющего своей целью не просто информирование слушателей, но и провоцирование ответной реакции. Например, с помощью логических и эмоциональных приемов, оратор добивается согласия людей по определенным вопросам или, если есть возможность пойти дальше, склоняет их к необходимым ему действиям. Один из примеров побудительной речи — речь, высмеивающая политических

оппонентов. Выступления такого плана могут прекрасно поддержать убежденность уже имеющихся сторонников, но для привлечения новых в ряде случаев более эффективным оказывается не апелляция к конкретным личностям, а вскрытие проблемных ситуаций. Побудительные речи очень часто основываются на существовании явного или скрытого конфликта, неразрешимой ситуации, которая затрагивает коренные жизненные интересы населения.

#### *Торжественная речь*

В принципе, торжественная речь не основное оружие в арсенале политика. И все же без нее не обойтись там, где политические воззвания и императив неуместны: на церемониях открытия, праздничных мероприятиях и так далее. Помимо того очевидного факта, что в торжественных случаях речь должна подчеркивать важность и значимость происходящего, а также исключать политические призывы, какие-либо другие строгие правила построения торжественных речей обычно не фиксируются.

В некоторых случаях можно также посоветовать избавиться и от излишнего пафоса, не забывая, что торжественные речи — это своего рода ритуал. Привнесение же некоторой доли информативности никогда не повредит, напротив, может вызвать у слушающей публики интерес и даже симпатию к личности выступающего человека.

Например, опытный оратор может провести аналогию между мероприятием и каким-либо историческим событием. Или рассказать предысторию торжества (тонко подчеркивая кульминационные моменты). Или акцентировать внимание на влиянии события на каждого отдельного человека с плавным переходом на общечеловеческое значение события.

Таким образом, выбор формы выступления — один из главных шагов на этапе стратегического планирования и первичного (интуитивного) определения темы.

#### **Изучение целевой аудитории**

Продолжая своеобразное стратегическое планирование выступления, стоит также представить себе аудиторию, которой будет адресован ваш доклад. Еще лучше — подробно описать ее, обращая внимание на возраст, опыт, образование, а главное — потребности и цели, на основе знания которых еще раз шлифуется тема выступления. Разумеется, проводить какое-либо широкомасштабное социологическое исследование в данном случае не нужно — всегда можно воспользоваться уже известными данными об «электорате». Но и не учитывать их нельзя. Сделав это, остается лишь сопоставить имеющиеся сведения об аудитории с темой выступления и теми за-

дачами, которые стоят перед докладчиком. Для этого следует ответить на несколько вопросов:

Есть ли уверенность, что аудитории, с которой придется работать, действительно интересны затрагиваемые в выступлении проблемы?

Затрагивают ли эти проблемы жизненные интересы слушателей:

- финансовое благополучие и социальную защищенность;
- безопасность жизни;
- сохранение здоровья;
- иные интересы.

При этом можно поставить следующие вопросы: какую пользу слушатели смогут извлечь из выступления? что нового для аудитории в докладе?

При всей кажущейся очевидности поставленных вопросов, к сожалению, очень часто приходится сталкиваться с докладами без ярко выраженного адресата. Если нет уверенности в правильности ответов на данные вопросы, разумнее отказаться от озвучивания доклада в имеющемся виде и потратить время на доработку темы.

Если же на первый вопрос дан положительный ответ и удовлетворительные на остальные, на этом первый этап подготовки можно считать завершенным.

В 90% случаев причиной неудачного выступления является то, что их авторы недостаточно хорошо поработали над сценарием. По мнению некоторых специалистов, на каждые пять минут выступления должно приходиться не менее трех часов работы над сценарием. Под работой же над сценарием подразумеваются две вещи: сбор материалов, необходимых для насыщения выступления, и составление конспекта.

### **Сбор информации**

Когда-то люди тратили недели и даже месяцы, чтобы найти источник для освещения специальных вопросов. В наше время это дело минут. И все же, несмотря на грандиозный рывок в информационной сфере, исследовательская часть работы оратора — сбор информации — остается довольно трудоемкой.

В целом необходимая для выступления информация делится как минимум на три категории. К первой категории относится оперативная информация о происходящих событиях — как фактическая, так и аналитическая. Безусловно, такой информацией нужно обладать для принятия верных решений. Помимо этого, нужно быть готовым и к тому, что во время одного из выступлений вас могут попросить прокомментировать любой актуальный вопрос, даже если он не имеет прямого отношения к цели выступления.

Если для подготовки речи нужны данные второго типа, — назовем их профильными, — это существенно облегчает задачу докладчика. Тогда искать информацию по теме почти не требуется. Однако на практике тема выступления не всегда совпадает со знаниями и сферой деятельности докладчика. Напротив, очень распространены ситуации, в которых выступающему человеку приходится проявлять компетентность и в тех областях, которыми он непосредственно не занимается. Типичные примеры таких ситуаций — выступления перед участниками конференций, встречи с профсоюзами и иностранными гостями, торжественные выступления в честь специальных мероприятий, выступления в ходе региональных поездок и так далее. Дабы не попасть случайно в замешательство, в таких случаях крайне важно собрать как можно более полную специальную информацию об интересующей вас сфере. Это и есть третья группа сведений.

Очевидно, что в любом случае основой успешной работы является хорошее информационное обеспечение. Возможные источники информационной поддержки различаются по своей специфике и степени объективности предоставляемой информации. Систематический мониторинг телевизионных и радиопрограмм, а также получение информационных сводок жизненно важны для ознакомления с текущей информацией. Но вместе с тем, даже находясь в хорошо структурированном архиве, такая информация не всегда удобна для поиска специализированных данных.

За текущей информацией можно также обращаться к периодике. Конечно, представленные в ней сведения не всегда можно назвать объективными, надежными и солидными. Зато чаще всего они прекрасно отражают состояние общественного мнения. Кроме того, редакторы периодических изданий знают, какие проблемы более всего волнуют население, а эти знания оказываются особенно полезными, если, например, вы собираете информацию о городе или регионе, в котором вам предстоит выступать. Существуют весьма интересные способы использования информации, почерпнутой из прессы. Известный медиамагнат Руперт Мэрдок как-то раз начал свое выступление с того, что привел целый ряд заголовков из материалов СМИ о деятельности его компании, чем эффектно подвел разговор к одной из главных, тем выступления — своей рыночной стратегии. Здесь важен творческий подход. Даже в эпоху бурного развития информационных сетей незаменимым источником сведений по многим специальным вопросам остаются книги, а дополнить или обновить эти сведения можно, обратившись к специализированным базам данных и к экспертам соответствующих областей, которые могут с радостью

поделиться своим опытом и знаниями, причем совсем не обязательно на коммерческой основе.

Главное в работе с экспертами — соблюдение деловой этики. Если вы решите обратиться к ним за помощью, заранее подготовьте свои вопросы, выберите удобное место встречи (можно договориться о встрече непосредственно на месте планируемого выступления, что иногда позволяет учесть некоторые особенности будущей работы). Но самое важное — четко объяснить задачи, стоящие как перед выступлением в целом, так и перед самим экспертом. От этого будет напрямую зависеть ценность полученных данных.

В целом наиболее перспективным может оказаться обращение сразу к нескольким способам сбора данных.

Вот их приблизительный список:

- 1) brain-storming (мозговая атака);
- 2) архивы;
- 3) ведомственные библиотеки;
- 4) газеты;
- 5) данные собственных структурных подразделений;
- 6) журналы;
- 7) интервью со специалистами;
- 8) Интернет;
- 9) личные библиотеки;
- 10) личный опыт и жизненные ситуации;
- 11) научные работы и диссертации;
- 12) публичные библиотеки;
- 13) сборники цитат и крылатых выражений;
- 14) сводки информационных агентств;
- 15) словари;
- 16) специализированные базы данных;
- 17) справочники: биографические, статистические, литературные;
- 18) телевидение и радиовещание;
- 19) экспертные данные институтов, ведомств и других специализированных организаций;
- 20) энциклопедии.

Конечно, при подготовке речей совершенно не обязательно пользоваться каждым из приведенных выше источников. Но взять их на вооружение просто необходимо.

Собирая информацию, обратите внимание на советы, приведенные ниже.

**1. Стремитесь к совершенству.** «Ораторское искусство немислимо, если оратор не овладел в совершенстве предметом, о котором

собирается говорить», — констатировал знаменитый римский политик, общественный деятель и оратор Марк Тулий Цицерон. Чтобы достичь совершенства или приблизиться к нему, не стоит довольствоваться первой найденной вами информацией. Старайтесь изучить проблему всесторонне и продолжайте сбор данных до тех пор, пока не получите исчерпывающие ответы на те вопросы, которые могли бы возникнуть у вас лично.

Не беда, если из полученных вами знаний в конечную редакцию речи войдет лишь малая часть. Зато вы сможете быть уверены, что включено самое важное. К тому же уверенность в своих знаниях — это то, что наряду с опытом позволяет избежать пресловутого страха перед выступлениями.

**2. Читая, делайте записи.** «Записывайте на месте: заметка стоит веза воспоминаний», — говорил известный специалист по организации труда Эмерсон. Этот универсальный совет стоит использовать и при сборе информации, помечая интересные идеи, факты, цифры, имена, афоризмы и другие находки, а также те соображения, которые пришли вам в голову по мере прочтения материалов; не забывайте точно отметить источник, к которому вы обращались, и указать, где могут быть использованы выбранные материалы.

*Во-первых*, заметки, как известно, облегчают запоминание, а мысли, пришедшие в голову во время таких записей, могут успешно использоваться в речи наряду с теми, которые были положены в ее основу.

*Во-вторых*, когда бы вы ни обратились к записям, просматривая их, вы не будете находиться в недоумении относительно того, откуда почерпнуты те или иные факты, и с легкостью найдете исходные материалы, если захотите их перечитать.

Многие знатоки ораторского искусства относятся к процессу составления записей очень серьезно и для систематизации данных рекомендуют делать заметки на специальных карточках, придерживаясь при этом стандартных правил размещения и оформления информации. Другие полагают, что можно ограничиться записями в блокнотах. Между тем история знает случаи, когда важные мысли приходили в голову столь неожиданно, что заметки делались даже на обоях. То есть где и как вести записи — во многом вопрос ваших собственных предпочтений.

**3. Серьезно относитесь к проверке данных.** Немало неприятных эмоций можно испытать, если в собранный вами фактический материал вкрадется какая-нибудь неточность. Чем более явным окажется промах, тем больше шума он наделает. При этом ошибка может скрываться в самом неожиданном для вас месте. Поразительный



пример недоразумения, взятый из событий Второй Мировой войны, приводит в своем «Учебнике риторики» профессор Бременского университета Хайц Леммерман. Он пишет: «...английский министр Антони Идеи во время выступления по радио сердито отбивался от обступивших его фотографов со словами: «Don't shoot, please!», что означало: «Не фотографируйте именно теперь, когда я должен сосредоточиться». На следующее утро немецкое радио, торжествуя, сообщило, что на «Идена, английского военного министра, было совершено покушение». Чтобы избежать подобных и любых других недоразумений, необходимо заранее предпринять все меры предосторожности, особенно внимательно отнестись к выбору источников информации, тщательно просматривая все поступающие данные и по возможности проверяя, нет ли расхождений с другими источниками.

Если, собирая данные, вы обращались к экспертной информации, имеет смысл завизировать конечный вариант таких материалов: не исключено, что в процессе их трактовки могли быть допущены ошибки. Не допускайте вольностей в цитировании. Так вы не просто сохраните доверие при использовании полученной информации, но и сможете избежать любых неточностей. Впрочем, как ни печально, и эксперты не застрахованы от ошибок. Поэтому проявите максимум внимательности. И не стоит заниматься проверкой в одиночку: воспользуйтесь опытом газет и других периодических изданий, в которых публикации претерпевают правки нескольких редакторов и корректоров, прежде чем будут опубликованы.

**4. Создайте условия для обдумывания материала.** Прежде всего, выделите время. Разумеется, этот простой принцип не всегда применим к действительности: нередко работать приходится в экстренном темпе, не говоря уже об импровизациях. Но все же, планируя свою работу заранее, в большинстве случаев вы сможете обеспечить некоторое время для размышлений. Довольно часто мысли и фантазии не зависят от нашего желания, а приходят, когда им вздумается. Время появления наиболее плодотворных мыслей у всех различно. Например, консультант по публичным выступлениям Патрик Комбс утверждает, что лучшие мысли осеняют его в ночь перед самым выступлением, когда он уже готов ко сну. Простая наблюдательность позволит вам выявить удачное для размышлений время. Впрочем, значение имеет не только время, но и условия работы. Например, лишь не ко многим вдохновение приходит за рабочим столом.

Часто мыслительную активность хорошо стимулирует активность моторная. Вспомните, как часто вы наблюдали, что в поисках вер-

ного решения человек начинает ходить по кабинету. Похоже, что эта особенность стара как мир: уже древние феки считали круговые прогулки одним из способов активизации мысли. Однако создание благоприятных условий — задача во многом индивидуальная. Также нельзя дать готовых рецептов и о том, как стоит обдумывать материал: говоря о мыслительной деятельности, мы имеем дело с очень тонкими и опять же разными у всех процессами. Но все же некоторые моменты выделить можно.

Как правило, при обдумывании речи автоматически «отсекается лишнее», в результате чего автор фокусируется на наиболее существенной информации. Параллельно генерируются новые идеи, продумывается способ организации материала, устанавливаются логические связи, последовательность частей и возможные переходы между ними, упорядочиваются и уточняются отдельные мысли, всплывают яркие формулировки, еще раз анализируется главная идея и способы ее выражения. И в конце концов появляется потребность зафиксировать все свои мысли.

#### **Техника парирования замечаний и вопросов**

Кого из нас не охватывало волнение, когда важный разговор вдруг спотыкался о брошенное замечание собеседника. Возникающая при этом мысль «Что бы это значило?» многих выбивает из колеи, не давая сосредоточиться на главной теме беседы. А между тем замечания собеседника свидетельствуют о том, что он внимательно слушает, следит за ходом разговора и анализирует уже полученную информацию. Поэтому замечания и вопросы, возникающие в ходе беседы, не следует рассматривать как препятствия. При внимательном отношении к ним можно понять, что думает собеседник о разговоре и на что надо обратить дополнительное внимание для достижения желаемого результата. Прежде чем рассмотреть самые распространенные замечания и причины их появления, обратите внимание на несколько общих правил, помогающих с наименьшими психологическими затратами решать возникающие проблемы.

Замечания и возражения — естественные явления любой беседы, поэтому не надо чувствовать себя обвиняемым, который вынужден защищаться. Четко разъясните собеседнику причины вашего несогласия, так как корректное опровержение увеличивает ваши шансы на успех.

Собеседник всегда должен чувствовать, что вы относитесь к его замечаниям серьезно и тщательно их рассмотрите, прежде чем дадите ответ. Иногда выгодно признать правоту собеседника, особенно в мелочах.

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

В начале беседы могут возникнуть замечания с целью сопротивления. Они не являются конкретными. Причина чаще всего заключается в том, что тема беседы определена нечетко, а ваш собеседник не познакомился с вашими аргументами. Постарайтесь уточнить тему разговора и, если сопротивление увеличивается, пересмотреть тактику подачи материала.

Вопросы с целью получения информации свидетельствуют о заинтересованности вашего собеседника и о возможных недостатках в вашей подаче информации. Собеседник хочет получить дополнительную информацию или же он прослушал какие-то детали. Вы должны дать спокойный, уверенный ответ. Формулируйте предложения четко, чтобы их смысл был понятен даже детям, не пытайтесь изложить в одной фразе сразу несколько фактов. Ни в коем случае не давите на собеседника.

Слишком сильная аргументация с вашей стороны или слишком самоуверенный тон могут вызвать замечания с целью проявить себя. Их можно объяснить стремлением собеседника высказать собственное мнение. Он хочет показать, что не поддался вашему влиянию, и то, что в данном вопросе остался максимально беспристрастен. При возникновении таких замечаний постарайтесь, чтобы ваш собеседник нашел подтверждение своим идеям и мнениям в разговоре.

Чтобы развеять существующие сомнения, ваш собеседник может высказывать объективные замечания. Причиной подобных замечаний является уже имеющееся решение проблемы.

В подобной ситуации не следует открыто противоречить собеседнику, необходимо постараться донести до него то, что вы учитываете его взгляды при решении вопроса, и затем объяснить ему, какое преимущество дает ваш вариант ответа.

Формулировка «Все это прекрасно, но мне не подходит» является типичной для субъективных замечаний. Причина их высказываний в том, что ваша информация мало убедительна. Вы уделяете недостаточно внимания личности собеседника. Он не доверяет вашей информации и поэтому не ценит приводимые факты. В такой ситуации следует поставить себя на место собеседника, принять во внимание его проблемы, настроение.

Личность собеседника вообще не стоит оставлять без внимания. Не забывайте, перед вами живой человек, со своими эмоциями и настроениями. Именно поэтому в разговоре возможны предубеждения. Если собеседник пользуется агрессивной аргументацией, выдвигает

особые требования и видит только негативную сторону беседы, не принимайте все на свой счет. Вы могли вызвать у вашего собеседника неприятные ассоциации, воспоминания из его прошлого опыта. Проявите доброжелательность. Агрессия не должна передаваться вам. Попробуйте выяснить мотивы и точку зрения собеседника.

Следствием плохого настроения собеседника, а иногда и его желания проверить вашу выдержку, терпение и стрессоустойчивость являются ироничные (язвительные) замечания. Вы заметите, что высказывания собеседника не имеют тесной связи с ходом беседы, носят вызывающий или даже оскорбительный характер. В подобной ситуации следует проверить, сделано ли замечание всерьез или носит характер вызова. Ваша реакция может быть остроумной, или не следует реагировать на замечания. Главное — сохраняйте спокойствие и терпение.

Также в ходе беседы возможно возникновение невысказанных замечаний, которые собеседник не успевает, не хочет или не смеет высказать. Следует помочь ему сформулировать свои замечания и возражения, попытаться выяснить причины его невысказанного недовольства или волнения.

Имея представление о причинах возникновения замечаний в беседе, не стоит оставлять без внимания и другой тактический вопрос: когда на них лучше ответить? Традиционный вариант — сразу, после того как было сделано замечание. Это наиболее удачный способ, и его следует использовать во всех нормальных ситуациях. Но можно и не дожидаться, когда замечание будет произнесено вслух. Если вы чувствуете, что собеседник рано или поздно все равно его выскажет, постарайтесь сами ответить на него. Таким образом, вы снижаете риск возникновения противоречий, выбираете подходящие для вас время и формулировку ответа, а также укрепляете доверие между вами и собеседником. Враждебные замечания, а также замечания, представляющие существенную помеху, следует по возможности полностью игнорировать.

Мы рассмотрели основные виды замечаний и возможные реакции на них. Конечно, предусмотреть все варианты невозможно, так как реальные обстоятельства всегда вносят определенные коррективы, но ваша улыбка, спокойствие и доброжелательное отношение к собеседнику обязательно помогут вам в незапланированных ситуациях.

## **7.2. Деловые переговоры**

У большинства людей термин «переговоры ассоциируется с ситуациями, относящимися к сфере бизнеса или дипломатических

контактов. Однако, если задуматься, правильнее будет рассматривать переговоры как стиль поведения, с которым мы сталкиваемся и используем сами каждый день. Поэтому во многих исследованиях, посвященных анализу переговорного процесса, понятие «*переговоры*» используется для характеристики любого процесса общения, в рамках которого люди пытаются согласовать какие-либо действия, договориться о чем-либо, решить спорные вопросы

### **Переговоры как разновидность общения**

Переговоры как особая форма социального взаимодействия имеют давнюю историю. Люди испокон веков ведут переговоры, заключая торговую сделку или завершая войну мирным соглашением, договариваясь о разделе имущества или собирая караван кораблей на поиски новых неизведанных земель. Однако объектом широкого научного исследования переговоры становятся лишь во второй половине XX в., когда искусству их ведения стали уделять особое внимание. Несомненно, что переговоры неотъемлемая часть деловых контактов. И их успех зависит не только от хорошего знания предмета обсуждения, но и от владения техникой ведения переговоров, которая вряд ли может быть представлена в виде некоего исчерпывающего набора готовых рецептов. Чтобы грамотно и уверенно вести переговоры, важно понимать, в чем состоит их специфика, какие цели ставят перед собой участники, какова общая модель переговорного процесса. Необходимо учитывать, что переговоры, имеющие место как в рамках сотрудничества, так и в условиях конфликта, обязательно предполагают *общение участников*. Следовательно, переговорный процесс включает перцептивную, коммуникативную и интерактивную стороны. Пренебрежительное отношение участников к любой из этих сторон переговоров создает дополнительные препятствия на пути к достижению соглашения. Например, при первом контакте одному из участников переговоров достаточно равнодушно ответить на приветствие другого, садясь за стол, развалиться в кресле и с мрачным видом устремить взгляд поверх головы собеседника, чтобы поставить под сомнение успех переговорного процесса в целом.

### **Особенности переговоров**

Переговоры как одна из разновидностей общения имеют отличительные особенности. Важная особенность переговоров в том, что они ведутся в условиях ситуации с разнородными интересами сторон, т.е. их интересы не являются абсолютно идентичными или абсолютно противоположными. Обратимся к следующему примеру. В составе делегации фирмы, формируемой для деловой поездки, скажем, в США, есть одно вакантное место. На него претендуют двое.

Но один из сотрудников стремится попасть в состав делегации потому, что для него это возможность лишний раз встретиться с братом, проживающим в США; другой же рассматривает включение в состав делегации как признание его профессионализма, высокую оценку его деятельности, знак благожелательного отношения руководства фирмы. Есть и то, что объединяет оппонентов: они связаны совместной деятельностью и не планируют менять место работы.

Сложное сочетание многообразных интересов делает участников переговоров взаимозависимыми. В этом заключается еще одна особенность переговорного процесса. Его участники ограничены в своих возможностях односторонним путем реализовать собственные интересы. Вернемся к приведенному выше примеру. Если кто-то из оппонентов решил, добиваясь цели, воспользоваться имеющимися каналами влияния на руководство фирмы, это вызовет обострение отношений с коллегой, ухудшение морально-психологического климата в группе и может привести к конфликту. И чем больше стороны зависят друг от друга, тем важнее для них договориться путем переговоров.

Взаимозависимость участников переговоров позволяет говорить о том, что их усилия направлены на совместный поиск решения проблемы.

Итак, *переговоры в деловом общении* — это процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения.

#### *Стратегии веления переговоров и динамика переговоров*

Вступая в переговоры, участники могут использовать различные стратегии их ведения. Выбор той или иной стратегии зависит от ситуации, в которой ведутся переговоры, готовности сторон реализовать интересы друг друга, понимания успеха переговоров их участниками.

Выделяют две основные *стратегии ведения переговоров*:

- 1) позиционный торг, ориентированный на конфронтационный тип поведения;
- 2) переговоры на основе взаимного учета интересов, что предполагает партнерский тип поведения сторон.

Каждая из обозначенных стратегий имеет свою специфику.

#### *Позиционный торг*

Позиционный торг представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на *конфронтацию* и ведут спор о конкретных позициях.

Важно различать позиции и интересы. Представим следующую ситуацию. Двое спорят о том, кто должен получить при разделе

наследства старинный самовар. Заявляемые сторонами позиции противоположны, и согласовать их не удастся. Однако, если задаться вопросом, *почему* наследники стремятся получить этот самовар, ответ может быть следующим. Один из наследников намерен выручить при продаже самовара определенную сумму денег, а другой хочет получить самовар, потому что рассматривает его как семейную реликвию. В этом состоят скрытые за позициями интересы сторон. *Позиции* — это то, *чего* стороны хотят добиться в ходе переговоров. *Интересы*, лежащие в основе позиций, указывают на то, *почему* стороны хотят добиться того, о чем заявляют. Если позиции достаточно ясно формулируются участниками, то обнаружить интересы, стоящие за той или иной позицией, гораздо сложнее.

В целом позиционный торг имеет следующие *особенности*:

- 1) участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;
- 2) переговоры ведутся на основе первоначально вдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;
- 3) подчеркивается различие между сторонами, а сходство, даже если оно имеется, часто отвергается;
- 4) действия участников направлены друг на друга, а не на решение проблемы;
- 5) стороны стремятся скрыть или исказить информацию о своих истинных намерениях и целях;
- 6) перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, но совместные действия при этом носят вынужденный характер;
- 7) в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Выделяют два стиля позиционного торга: мягкий и жесткий. *Жесткий* стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, *мягкий* — ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. Выбор одной из сторон мягкого стиля делает ее позицию уязвимой для приверженца жесткого стиля, а итог переговоров — менее выгодным. Однако, с другой стороны, реализация каждой из сторон жесткого стиля может привести к срыву переговоров (и тогда интересы участников вообще не будут удовлетворены).

Американские исследователи Р. Фишер и У. Юри отмечают следующие основные недостатки позиционного торга:

- 1) приводит к неразумным соглашениям, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;
- 2) не эффективен, так как в ходе переговоров растет цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто;
- 3) угрожает продолжению отношений между участниками переговоров, так как они считают друг друга чуть ли не врагами, а борьба между ними ведет, как минимум, к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений;
- 4) может усугубить ситуацию, если в переговорах принимает участие более двух сторон, и чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

При всех этих недостатках позиционный торг весьма часто используется в различных ситуациях, когда речь идет о разовом взаимодействии, и стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения. Кроме того, позитивный характер торга проявляется в том, что отказ от него может означать отказ от ведения переговоров вообще. Однако, выбирая стратегию позиционного торга, стороны должны ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры.

#### *Переговоры на основе взаимного учета интересов*

В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения участников, переговоры на основе взаимного учета интересов являются реализацией *партнерского* подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление сторон к выработке решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них.

Основные особенности переговоров на основе взаимного учета интересов подробно описаны их убежденными сторонниками Р. Фишером и У. Юри:

- 1) участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником;
- 2) внимание концентрируется не на позициях, а на интересах сторон, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;



- 3) участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует не сужать разрыв между позициями в поисках единственного правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона;
- 4) стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, а потому должны открыто обсуждать проблему и взаимные доводы, не должны поддаваться возможному давлению;
- 5) в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;
- 6) достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров. Переговоры на основе взаимного учета интересов предпочтительнее: ни одна из сторон не получает преимуществ, и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Это позволяет оптимистично оценивать перспективы постпереговорных отношений, развитие которых осуществляется на столь прочной основе. Соглашение, позволяющее максимально удовлетворить интересы участников переговоров, предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения.

Стратегию ведения переговоров на основе взаимного учета интересов (при всех имеющихся достоинствах) не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные *трудности*:

- 1) выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке. Ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;
- 2) использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации и противоборства к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений;

- 3) эта стратегия не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимоисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета разногласий поровну воспринимается сторонами как наиболее справедливое решение.

При реализации в процессе переговоров позиционного торга или стратегии их ведения на основе взаимного учета интересов следует соотносить свой выбор с предполагаемыми результатами, учитывать специфику каждого подхода, его достоинства и недостатки. Жесткое разграничение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной же практике переговоров они могут иметь место одновременно. Речь идет лишь о том, на какую стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени.

#### *Динамика переговоров*

Переговоры — неоднородный процесс, включающий несколько стадий. Каждая из них отличается своими задачами. Самая простая и в то же время содержательная модель переговорного процесса предложена М.М. Лебедевой в работе «Вам предстоит переговоры». В соответствии с этим подходом можно выделить *три стадии переговоров*:

- 1) подготовка к переговорам;
- 2) процесс ведения переговоров;
- 3) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

#### **Подготовка к переговорам**

Тщательная подготовка к переговорам — залог их успешного проведения. Зачастую люди испытывают соблазн идти по пути наименьшего сопротивления и экономят время и силы на подготовке к переговорам. Представьте себе простую жизненную ситуацию: оказавшись в незнакомом городе, вы решили добраться куда-либо на такси. Велика вероятность того, что доставят вас на место, выбрав самый длинный и дорогой маршрут. Если такое произойдет, значит, вы заплатили за то, что не подготовились к данной ситуации, даже этот простой пример демонстрирует важность подготовительной работы, в условиях же деловых переговоров она является совершенно необходимой.

Подготовительный период может начаться задолго до фактического начала переговоров и включает два основных аспекта: организационный и содержательный.

Вне зависимости от темы предстоящих переговоров в ходе их подготовки стороны должны согласовать ряд вопросов процедурного характера.

Необходимо осуществить *выбор места и времени встречи*. Здесь могут быть реализованы различные варианты. При выборе места проведения переговоров следует помнить: люди комфортнее чувствуют себя на своей «территории», будь это офис или страна. А потому принимающая сторона имеет определенное преимущество. Возможен и выбор нейтральной территории.

Что касается временного параметра переговоров, то их начало зависит от реальных возможностей подготовки. С другой стороны, длительность переговоров может быть весьма различна: от одного-двух дней до нескольких месяцев. Например, внеочередной саммит Организации африканского единства (Сирия, 1999) проходил всего два дня, а Венский конгресс (1814— 1815), созванный после завершения войн против наполеоновской Франции, продолжался около 10 месяцев.

*Определение повестки дня* — не менее важная составляющая подготовки к переговорам. Повестка дня выступает неким инструментом для регулирования хода переговоров. В процессе ее составления определяется круг вопросов для обсуждения, устанавливается порядок их обсуждения, решается вопрос о длительности выступлений оппонентов. Разработка повестки дня может превратиться в непростую проблему. Однако она вносит ясность в процедуру проведения заседаний, что особенно важно при наличии целого ряда проблем и в ситуациях многосторонних переговоров.

Организационная сторона подготовительного периода связана с *формированием состава участников переговоров*. В этом случае необходимо решить следующие вопросы: кто возглавит делегацию; каков будет ее количественный и персональный состав. Решая вопрос о главе делегации, важно учитывать уровень проведения переговоров, наличие полномочий для принятия тех или иных решений, возможные личные симпатии и антипатии оппонентов.

Состав участников во многом зависит от того, какие вопросы предполагается обсудить в ходе переговоров, и поэтому включение каждого члена в состав делегации должно определяться тем, что именно этот человек способен добавить нечто существенное к будущему диалогу сторон. В противном случае необоснованно большая численность участников может вызвать организационные трудности в процессе переговоров.

В ходе подготовительного периода стороны обязательно решают ряд задач, которые и составляют собственно подготовку к предстоящим переговорам:

- 1) анализ проблемы и интересов сторон;
- 2) оценка возможных альтернатив переговорному соглашению;
- 3) определение переговорной позиции;
- 4) разработка различных вариантов решения проблемы и формулирование соответствующих предложений;
- 5) подготовка необходимых документов и материалов.

Важнейшая составляющая содержательной стороны подготовительной работы — анализ проблемы и интересов сторон. Ни один хороший боксер не выйдет на ринг, не изучив сильные и слабые стороны будущего противника, его любимые приемы и специфику стиля. Будущие переговоры могут увенчаться успехом, если стороны досконально проанализируют ситуацию и соберут необходимую информацию. Пренебрежение такого рода действиями может значительно ослабить позиции той или иной стороны, привести к срыву переговоров или заключению невыгодной для кого-либо из участников сделки.

Важно разобраться также с хитросплетением интересов, стоящих за той или иной проблемой. Задача эта непростая; поиск ее решения требует серьезных усилий. Следует анализировать не только собственные интересы, но и интересы оппонентов. В противном случае переговоры рискуют превратиться в диалог глухих.

У договаривающихся сторон часто складывается впечатление, что их интересы взаимоисключают друг друга. Однако это не всегда соответствует действительности. Расхождение одних интересов не означает отсутствия у оппонентов других — общих интересов. Ведь даже если в переговорном процессе участвуют всего лишь два человека, то и они имеют множество интересов. Что уж говорить о тех ситуациях, в которые вовлечено большое число людей.

До начала переговоров каждая из сторон должна оценить возможные альтернативы переговорному соглашению. Это необходимо на тот случай, если переговоры не завершатся успехом. Р. Фишер и У. Юри предложили специальный термин BATNA (аббревиатура от английского Best Alternative To a Negotiated Agreement) — *наилучшая альтернатива переговорному соглашению*, которую они определяют так: мера, способная защитить от принятия нежелательного соглашения и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно было бы пойти.

Например, если вы ведете переговоры о повышении заработной платы с руководством своей фирмы, то наилучшей альтернативой переговорному соглашению может быть решение о переходе на работу в другую фирму, куда вас давно приглашают. BATNA усиливает вашу позицию на переговорах, которая тем выигрышнее, чем лучше эта альтернатива.

Стоит определить не только наилучшую альтернативу, но и подумать над вторым и третьим альтернативными вариантами. Можно составить список всех возможных альтернатив, которые имеются в вашем распоряжении, если переговоры не завершатся успехом. Если вы ведете переговоры о повышении заработной платы, то в числе ваших альтернатив могут оказаться следующие: ожидание более благоприятной ситуации для решения этого вопроса, согласие на другую должность, перемена профессии, переезд в другой город или страну, принятие решения об открытии собственного дела. Разработка возможных альтернатив предполагает проведение следующих операций:

- обдумывание плана действий в том случае, если соглашение не будет достигнуто;
- совершенствование нескольких лучших идей и разработка их практического воплощения;
- выбор наиболее приемлемого варианта для его осуществления в том случае, если во время переговоров соглашение с оппонентами не будет достигнуто.

Наконец, следует не только оценить собственные альтернативы переговорному соглашению, но и попытаться составить аналогичный список вариантов, имеющихся у другой стороны. Подобные действия позволяют реалистичнее оценивать ожидаемые результаты переговорного процесса.

Предусмотрительность сторон, анализирующих возможные обоюдные альтернативы переговорному решению, позволяет придать уверенность их действиям и облегчить процесс ведения переговоров.

Следующий шаг в подготовке к переговорам — *определение переговорной позиции*. Чаще всего участники переговоров подразумевают под позицией официально заявленную точку зрения, взгляд на проблему. Стороны должны продумать вопрос о первоначально выносимой на переговоры позиции. Оппоненты зачастую склонны начинать обсуждение с рассмотрения тех аспектов проблемы, по которым их позиции не совпадают. Подобная тактика может привести к осложнению переговорного процесса, и перспектива достижения соглашения становится весьма призрачной.

В процессе подготовки к переговорам каждому из участников необходимо также *разработать различные варианты решения проблемы и сформулировать предложения*, отвечающие тому или иному варианту решения. Даже если предметом обсуждения является одна проблема, то и в этой ситуации вряд ли можно говорить о наличии только двух вариантов ее решения — по одному на каждого оппонента. Такой подход сторон сразу заводит еще не начавшиеся переговоры

в тупик, так как эти варианты решения взаимонеприемлемы. Наоборот, следует увеличить «пирог», прежде чем разделить его. Поэтому, готовясь к будущим переговорам, необходимо разработать несколько возможных вариантов решения, учитывая как собственные интересы, так и интересы оппонентов. По словам Р. Фишера и У. Юри, «мастерство в изобретении вариантов — самое полезное качество в переговорах».

Столь же важно сформулировать и предложения, соответствующие тому или иному предлагаемому варианту решения. Выдвигаемые предложения, по сути, венец подготовительной работы, отражая видение участниками проблемы, интересов, возможных альтернатив, заявляемых позиций, вариантов решения. Поэтому предложения сторон должны быть понятны и точны.

Содержательная сторона предварительной работы завершается *подготовкой необходимых материалов* справочного характера и документов (текстов выступлений, проектов предложений, предполагаемых итоговых документов).

Проведенная участниками целенаправленная подготовка к переговорам позволяет минимизировать риск их осложнений или срыва и рассчитывать на результативность предстоящего переговорного процесса. Не стоит забывать — «тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил».

### **Ведение переговоров**

Собственно переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. На первой же встрече необходимо согласовать процедурные вопросы, основные контуры которых были определены в ходе подготовки к переговорам. К числу вопросов, требующих взаимного одобрения сторон, относятся:

- повестка дня;
- временные рамки как отдельных встреч, так и предположительно всего переговорного процесса;
- очередность выступлений оппонентов;
- порядок принятия решений.

Процесс ведения переговоров связан с прямым взаимодействием оппонентов и неоднороден по своим задачам. Соответственно можно выделить следующие этапы ведения переговоров:

- 1) уточнение интересов и позиций сторон;
- 2) обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы;
- 3) достижение соглашения.

Проведенная предварительно подготовка к переговорам не означает, что стороны имеют полное и адекватное представление об ин-

тересах и позициях друг друга. Поэтому на первом этапе ведения переговоров взаимодействие между оппонентами состоит в обмене информацией относительно наиболее важных спорных вопросов, интересов сторон, точек зрения и позиций друг друга по имеющейся проблеме.

Если участники переговоров ориентируются на стратегию торга, то зачастую стремятся сразу же изложить свои максимальные требования. Надо признать, что даже в условиях сотрудничества очень редко ситуация развивается только по одному пути — тому, который вы предложили с самого начала. Тем более это характерно для переговоров в условиях конфликта. Первоначальная жесткая позиция уменьшает шансы сторон на соглашение. Поэтому подобные действия могут завести начавшиеся переговоры в тупик.

Важность данного этапа и в том, что он имеет существенное значение для формирования атмосферы, в которой будут проходить переговоры. Если стороны не сумели наладить нормальные рабочие отношения, у них вряд ли есть шанс достигнуть каких-либо договоренностей.

Второй этап ведения переговоров наиболее ответственный и, как правило, наиболее трудный. На этом этапе участники переговоров должны *выработать основные параметры совместного решения проблемы*. Внося предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, и обсуждая их, оппоненты могут усилить или ослабить собственные позиции, во многом определяя этим исход переговоров. Не в последнюю очередь это зависит от их умения слушать, умений убеждать, умения задавать вопросы, умения мыслить творчески.

*Умение слушать* лежит в основе любых переговоров. Часто оппоненты уверены, что они адекватно поймут друг друга, не прилагая особых усилий. Однако слушание — это весьма непростое искусство, для адекватного восприятия и понимания информации участникам переговоров необходимо владеть приемами нерефлексивного и рефлексивного слушания.

*Умение убеждать* необходимо, чтобы добиться согласия оппонента с высказываемой точкой зрения. Характерная особенность убеждения в том, что оно обращено к разуму человека и осуществляется посредством аргументации, т. е. системы утверждений, предназначенных для обоснования или опровержения какого-либо мнения.

Для обоснования своей точки зрения или опровержения точки зрения оппонента можно использовать различные методы аргументации.

Убедить оппонента в ходе дискуссии столь же важно, сколь и непросто. И необоснованный оптимизм здесь не уместен. Иначе переговоры рискуют превратиться в столкновение бильярдных шаров, которые разлетаются в разные стороны, не меняя ни формы, ни цвета.

*Умение задавать вопросы* — важная составляющая эффективного обсуждения предложений сторон. Верно поставленный вопрос позволяет уточнить точку зрения оппонента, получить от него дополнительную информацию, активизировать процесс обсуждения, направить дискуссию в нужное русло.

Существуют закрытые и открытые, информационные, зеркальные и эстафетные вопросы. Сейчас же выделим следующие виды вопросов:

- *риторические* — утверждение или отрицание, выраженное в вопросительной форме и не требующее ответа. Подобные вопросы позволяют ненавязчиво склонить оппонента к мнению говорящего;
- *наводящие* — содержат элементы требуемого ответа. Их можно использовать, когда необходимо получить подтверждение точке зрения говорящего или направить переговоры в нужное русло;
- *альтернативные* — предоставляют оппоненту возможность выбора из двух-трех вариантов, что позволяет быстрее принять решение.

*Умение мыслить творчески.* Все усилия сторон в процессе обсуждения предложений по разработке возможных вариантов решения проблемы могут обернуться крахом, если оппоненты сами создают препятствия на этом пути. Проблема в том, что люди нередко склонны к шаблонному мышлению. Попробуйте решить следующую задачу:

*Двое подошли к реке. Упустынного берега стояла лодка, в которой мог поместиться только один человек. Оба переправились через реку на этой лодке и продолжили свой путь. Как они это сделали?*

Возможные затруднения в решении задачи вызваны трактовкой первой фразы, наталкивающей на мысль, что путники шли вместе. Отказ от привычного хода рассуждения позволяет понять, что они подошли к разным берегам и переправились по очереди.

Шаблонность мышления участников переговоров препятствует поиску возможно большего числа вариантов решения проблемы. Чтобы это препятствие преодолеть, оппонентам необходимо умение мыслить творчески. Это качество предполагает умение:

- отказаться от того или иного стереотипа;



- свободно переходить от одного аспекта вопроса к другому;
- находить неожиданные, уникальные решения.

Даже в условиях сотрудничества сторон переговорный процесс не просто довести до логичного завершения. Тем более это справедливо в отношении конфликтных ситуаций. Нередко участники переговоров, стремясь к достижению односторонних преимуществ, демонстрируют ориентацию на жесткий стиль позиционного торга. В этом случае обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы, не приносит желаемого результата и переговоры заходят в тупик. Наступает, по выражению М.М. Лебедевой, *период глухой поры*, когда переговорный процесс приостанавливается. В сложившейся ситуации возможны два варианта дальнейших действий оппонентов.

1. *Уход из-за стола переговоров*. В случае реализации этого варианта важно учитывать ряд аспектов:

- прерывать переговоры следует лишь после тщательного анализа и оценки ситуации;
- не стоит завершать переговоры в тот момент, когда вы рассержены и повинуетесь мгновенному импульсу;
- следует четко изложить оппоненту суть разногласий, вынудивших вас пойти на решительный шаг;
- никогда не сжигайте мосты. Большинство взаимодействий носят не разовый, а повторяющийся характер. Таковыми являются отношения государств на международной арене, сторонников противоборствующих партий в парламенте, партнеров по бизнесу, руководителей и подчиненных, родственные отношения и т.д.;
- если вы считаете, что возобновление переговоров имеет смысл, сообщите об этом оппоненту;
- если первый шаг навстречу сделал ваш оппонент, оцените его поступок по достоинству и не отвергайте с порога его предложений.

В случае ухода из-за стола переговоров стороны приступают к односторонним действиям, реализуя свои альтернативы переговорному соглашению, которые были определены на стадии подготовки. С одной стороны, наличие у оппонентов достаточно привлекательной BATNA значительно повышает опасность срыва переговоров и ослабляет обоюдное стремление предотвратить этот срыв. С другой стороны, наличие альтернатив переговорному соглашению и переход к односторонним действиям позволяют защитить оппонентов от принятия нежелательных договоренностей. За примером можно обратиться к недавним событиям в международных экономических

отношениях. В торговой войне между США и Евросоюзом, отмеченной особо активными действиями в 1999 г., стороны не смогли найти общий язык и преодолеть возникшие между ними противоречия. Они перешли к односторонним действиям: Евросоюз запретил ввоз американского «гормонального» мяса, а американцы ввели драконовские пошлины на ряд европейских продуктов, например сыр рокфор и французские вина.

Однако, вступив на путь переговоров, участники признали свою зависимость друг от друга. Подтверждение этому аспекту взаимоотношений сторон можно увидеть, возвращаясь к событиям торговой войны между США и Евросоюзом. В этом конфликте торговые партнеры похожи на строителей вавилонской башни, которых Бог лишил единого языка. «Однако общий язык искать придется, башня не может стоять недостроенной».

1. Проведение в Сизтле саммита Всемирной торговой организации в декабре 1999 г. — один из шагов к возобновлению диалога.
2. *Поиск позитивного выхода* из сложившейся ситуации предполагает продолжение переговоров. В этом случае весьма эффективным может быть использование чисто технического средства — объявление перерыва на переговорах. Это дает возможность участникам проанализировать ход переговоров, оценить положение дел, провести консультации внутри своей делегации или с кем-либо со стороны, снизить эмоциональный накал атмосферы на переговорах, продумать возможные варианты выхода их тупиковой ситуации.

В итоге появляется реальный шанс возобновить переговорный процесс. Оценить позитивную роль перерыва на переговорах вы можете, обратившись к собственному опыту. Наверняка вы вспомните ситуации, когда обсуждение спорных вопросов с родителями, друзьями, коллегами по работе, перенесенное на другой день, завершалось взаимоприемлемым решением.

**Если стороны стремятся решить проблему совместно, путем переговоров, то результатом этапа обсуждения становится определение основных вариантов такого решения, и стороны переходят к третьему этапу.**

Третий этап ведения переговоров завершает длительный и трудный поиск решения проблемы: стороны приступают к разработке итоговых договоренностей.

При работе над соглашением участникам переговоров предстоит сделать окончательный выбор, который должен находиться в зоне допустимых для обеих сторон решений. Допустимые решения

предполагают меру того, на что в принципе оппоненты могут согласиться.

Область, в рамках которой возможно достижение соглашения, называется переговорным пространством.

Любые договоренности могут быть достигнуты только в его рамках. Р. Фишер и У. Юри приводят яркий пример в подтверждение этому. Если вы пришли в антикварный магазин, чтобы купить старинный серебряный сервиз стоимостью в тысячи долларов, а у вас — только сотенная купюра, не стоит ожидать, что с помощью искусных переговоров вы сможете покрыть эту разницу. Торг здесь неуместен.

Достижение соглашения возможно на основе *трех типов решений*:

- срединного;
- асимметричного;
- принципиально нового.

1. *Срединное*, или *компромиссное*, — типичное решение на переговорах. В этом случае стороны идут на взаимные уступки. При этом уступки должны быть примерно равноценны. Легче всего это определить в ситуации «купли-продажи». Продавец запрашивает максимальную цену за свой товар, а покупатель предлагает минимальную. Если стороны заинтересованы в заключении сделки, то начинается «переговорный менаут»: продавец и покупатель, не упуская из виду собственной выгоды, делают последовательные уступки.

Однако чаще участники переговоров находятся в такой ситуации, когда сложно определить равноценность уступок. Размен уступками может осуществляться в соответствии с их различной значимостью для конфликтующих сторон: уступая оппоненту в одном вопросе — менее важном для себя, участник переговоров получает взамен преимущество в другом вопросе — более значимом для него. Непременное условие при таком поиске компромисса заключается в том, чтобы уступки не пересекали границы минимальных значений интересов обеих сторон. В противном случае принятое решение окажется за рамками переговорного пространства. Это условие получило название принципа Парето, по имени известного итальянского социолога и экономиста В. Парето (1848-1923), разработавшего этот принцип в 1904 г.

2. *Асимметричное* решение отличается тем, что уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой. Соглашение на основе такого решения чаще всего принимается в следующих ситуациях:

- имеет место значительное различие в соотношении сил оппонентов;

- одна из сторон готова в значительной мере поступиться своими интересами ради грядущей ожидаемой выгоды;
- проблема, требующая решения, для одного из участников менее важна в сравнении с перспективами дальнейших взаимоотношений;
- переговоры ведутся на фоне конфликтных отношений;
- один из участников переговоров считает дальнейшую конфронтацию рискованной и грозящей большими потерями.

Все эти факторы могут иметь место, например, в ситуации переговоров между руководителем и подчиненным по вопросу о возможном повышении в должности. В итоге подчиненный соглашается на принятие асимметричного решения: подождать следующей вакансии в обмен на незначительное повышение заработной платы. Степень асимметрии может быть различной. Крайним ее выражением является почти полное пренебрежение интересами одной из сторон. Итоговое решение может содержать лишь слова высокой оценки деятельности ценного сотрудника и туманную перспективу повышения по служебной лестнице в неопределенном будущем. И если асимметричное решение в целом наименее стабильно, то при значительной асимметрии оно зачастую воспринимается как крайне несправедливое. В этом случае у проигравшей стороны возникает желание взять реванш, как только представится возможность.

3. *Принципиально новое* решение — это то, которое максимально удовлетворяет интересы каждой из сторон. Поиск такого решения наиболее сложен и требует кропотливой работы участников переговоров.

Принципиально новое решение может быть найдено на основе тщательного анализа соотношения интересов сторон. Это позволяет выявить непересекающиеся интересы и тем самым завершить переговоры к взаимному удовлетворению сторон. Эффективность такого пути можно увидеть на классическом примере с двумя сестрами, которые ссорились из-за апельсина. В конце концов они пошли на компромисс и разделили апельсин пополам. После чего одна сестра выжала из своей половины сок, выбросив кожуру, а другая использовала кожуру для торта, выбросив сам фрукт. Если бы одна сестра получила весь фрукт, а другая — всю кожуру, они бы выиграли обе, избежав взаимных потерь.

Другой путь к принципиально новому решению возможен через изменение интересов или их переоценку. В этом случае имеет место включение обсуждаемой проблемы в более широкий контекст. Например, когда оппоненты объединяются перед лицом общей, более

серьезной опасности и их частные противоречия воспринимаются иначе.

Характеризуя принципиально новое решение, следует отметить, что на практике оно часто включает в той или иной мере элементы компромисса.

Работа над соглашением может осуществляться в двух вариантах. Один предполагает сначала заключение соглашения в общих чертах, а затем — согласование деталей по каждому спорному вопросу. Другой путь — участники переговоров прибегают к последовательному согласованию каждого спорного вопроса, что создает серию детализированных договоренностей. Комбинация этих частных решений и составляет итоговое соглашение. Какой бы вариант ни был выбран, работа над соглашением включает в себя ряд последовательных действий.

Участники переговоров должны разработать объективные критерии, позволяющие оценить выработанные варианты решения проблемы.

В качестве таких критериев могут быть предложены следующие:

- общие ценности, моральные принципы;
- обычаи и традиции, уважаемые обеими сторонами;
- законы, инструкции, профессиональные нормы;
- экспертные оценки;
- прецеденты;
- цены.

Используемые критерии должны быть независимы от желаний сторон, иначе они не будут восприниматься как справедливые. Критерии должны быть практичными и устраивать всех участников переговоров. Если вы ведете переговоры о приобретении квартиры, то в качестве объективного критерия может быть использована средняя рыночная цена на подобные квартиры в данном районе.

Следующий шаг участников переговоров при работе над соглашением — выбор при помощи объективных критериев наиболее приемлемого решения. Идет ли речь о позиционном торге или о переговорах на основе взаимного учета интересов, рассчитывать на прочность договоренностей можно тогда, когда в их основе — устраивающее обе стороны решение.

И, наконец, последнее — утверждение решения на основе выбранного метода. На двусторонних переговорах процедура принятия решения достаточно проста. Если оппоненты ориентируются на стратегию торга, то решение принимается, если обе стороны согласны с ним или одна сторона просто капитулировала. В ситуации переговоров на основе взаимного учета интересов имеет место не только

обоюдное согласие сторон, но и отсутствие вынужденного характера такого согласия. На многосторонних переговорах применяются два метода принятия решения: консенсус и большинство голосов.

Метод консенсуса предполагает согласие всех участников переговоров с выработанным решением. Метод базируется на «признании чужих интересов как условия осуществления интересов собственных». Соглашения, выработанные на основе консенсуса, наиболее прочные, так как этот метод несовместим с отрицательной позицией хотя бы одного из оппонентов. Однако консенсус имеет и недостатки:

- если хотя бы один из оппонентов возражает, то решение не будет утверждено и переговоры зайдут в тупик;
- необходимость многократных согласований может быть использована для затягивания переговорного процесса;
- опасность срыва переговоров практически у финишной черты может вынудить стороны к принятию решений с расплывчатыми формулировками.

Если же участники переговоров используют для утверждения решения метод большинства, у них больше шансов достичь согласия. Однако в этом случае актуальной становится проблема выполнения договоренностей. Примером может служить конфликт в китобойном бизнесе, начавшийся еще в 80-е гг. Угроза истребления китов и давление мировой общественности вынудило Международную китобойную комиссию принять решение о моратории на добычу в коммерческих целях этих животных, одобренное большинством голосов. Однако четыре члена этой организации, на долю которых приходилось около 80 % мирового промысла, отказались подчиниться решению большинства, что чуть не превратило мораторий в фикцию. Правда, этот метод принятия решений позволяет заявить о позиции большинства.

В случае успеха переговоры завершаются закреплением решения в итоговых документах или ограничиваются устными договоренностями — в зависимости от степени официальности ситуации. Ясно, что письменное закрепление договоренностей уменьшает возможность их произвольного толкования в дальнейшем. Однако в рамках межличностных отношений такая практика чаще всего отсутствует. Это дает возможность сторонам при желании с большей легкостью нарушать условия договора или вовсе аннулировать его.

Не всегда переговоры ведутся в жестком соответствии с изложенной схемой. По мере продвижения к исходу переговоров их участники могут возвращаться к уточнению вопросов, рассмотренных ранее. Но общая логика последовательности этапов ведения переговоров

должна сохраняться. Ее нарушение может привести к затягиванию переговорного процесса или его срыву.

*Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей*

Период прямого взаимодействия сторон завершился, но говорить об окончании переговоров было бы преждевременно. Оппоненты покидают стол переговоров, а сам переговорный процесс, вступает в заключительную стадию анализа результатов переговоров и выполнения достигнутых договоренностей.

Каждой из сторон необходимо проанализировать прошедшие переговоры вне зависимости от того, были они удачными или нет, и решить:

- насколько хорошо была проведена подготовка к переговорам;
- была ли соблюдена запланированная программа переговоров;
- каков был характер взаимоотношений с оппонентами;
- какие аргументы были убедительны для оппонентов, а какие они отклонили и почему;
- пришлось ли идти на уступки, и каковы будут их последствия;
- какие возникали трудности в процессе переговоров;
- каковы перспективы дальнейших взаимоотношений;
- какой опыт переговоров можно использовать в будущем;
- каковы основные причины достигнутых результатов.

Зримый критерий результативности переговоров — достигнутое соглашение, но его наличие не следует трактовать как безусловный успех. Для оценки успешности переговоров можно использовать ряд критериев.

1. Степень решения проблемы, достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство того или иного решения проблемы. Однако в зависимости от характера договоренностей итог взаимодействия сторон различен:
  - достижение взаимовыгодного результата снимает проблему с повестки дня и создает прочный фундамент для дальнейших взаимоотношений сторон;
  - поражение в той или иной мере одной из сторон ставит под угрозу соблюдение соглашения.
2. Субъективные оценки переговоров и их результатов. Переговоры увенчались успехом, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое решение проблемы. Впрочем, не исключено, что впоследствии эти оценки изменятся.
3. Выполнение условий соглашения. Необходимо помнить, что даже самый блестящий результат переговоров заметно потуск-

неет, если возникнут проблемы с выполнением взятых на себя сторонами обязательств.

#### *Выполнение достигнутых договоренностей*

Готовность сторон к выполнению условий соглашения позволяет не только оценить степень успешности переговоров. Этот аспект также важная содержательная характеристика последней стадии переговорного процесса. Результат переговоров становится сомнительным, если его участники не торопятся с выполнением условий договора.

Наилучший способ обеспечить долговременный эффект переговоров — включение в соглашение плана по его реализации. Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку, чьими силами.

Должна быть предусмотрена также и система контроля выполнения соглашения. Именно эта функция была возложена на писателя и дипломата А.С. Грибоедова, обеспечивавшего выполнение Персией условий Туркманчайского мира (1828). Ему предстояло взыскивать контрибуцию и возвращать на родину российских подданных. Напомним, что, выполняя эту миссию, он погиб в Тегеране от рук фанатиков.

Кроме того, в итоговом документе можно оговорить и процедуру возможного пересмотра соглашения или его частей.

Подводя итог, отметим, что участникам переговоров следует приступать к выполнению взятых на себя обязательств как можно скорее. Поскольку отсрочка выполнения может вызвать сомнения и недоверие сторон друг к другу.

#### *Тактические приемы ведения переговоров*

В исследованиях, посвященных переговорному процессу, особое внимание уделяется воздействию на оппонента и использованию при этом различного рода приемов. Кратко остановимся на характеристике основных тактических приемов, применяемых в рамках той или иной стратегии ведения переговоров.

Приемы, относящиеся к переговорам этого типа, наиболее известны и многообразны.

1. Завышение требований. Оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых они и не рассчитывают. После этого оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии кажущихся уступок. Однако при этом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Если же первоначальное требование является чрезмерно завышенным, то оно, скорее всего, будет расценено как неправомерное и не вызовет ответных уступок.



2. Расстановка ложных акцентов в собственной позиции. Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо малозначительного вопроса, а в дальнейшем снять требования по данному пункту. Такого рода действия выглядят как уступка, что вызывает ответную уступку оппонента.
3. Выжидание. Используется, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения.
4. «Саяями». Информация предоставляется оппоненту очень маленькими порциями. Эта уловка используется, чтобы получить как можно больше сведений от оппонента или затянуть переговоры.
5. Палочные доводы используются в тех случаях, когда один из участников переговоров испытывает затруднения с контраргументацией или желает психологически подавить оппонента. Суть этого приема заключается в том, что в качестве довода апеллируют к высшим ценностям и интересам, начиная с высказываний типа: «Вы понимаете, на что вы покусаетесь?!»
6. «Преднамеренный обман». Используется либо для достижения, либо для избежания каких-либо последствий и представляет собой:
  - искажение информации;
  - сообщение заведомо ложной информации;
  - отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам;
  - отсутствие намерений выполнять условия соглашения.
7. Выдвижение требований по возрастающей линии. Если один из участников переговоров соглашается с вносимыми предложениями, другой участник может прибегнуть к выдвижению все новых и новых требований.
8. Выдвижение требований в последнюю минуту. Этот прием используется в конце переговоров, когда остается только заключить соглашение. В этой ситуации один из участников выдвигает новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого.
9. Двойное толкование. При выработке итогового документа одна из сторон «закладывает» в него формулировки с двойным смыслом. Впоследствии такая уловка позволяет трактовать соглашение в своих интересах.

10. Оказание давления на оппонента. Применяется с целью добиться от него уступок и вынудить согласиться на предлагаемое решение. Реализовать такой прием позволяют:
  - указание на возможность прекращения переговоров;
  - демонстрация силы;
  - предъявление ультиматума;
  - предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента.

Если использование первой группы приемов демонстрирует отношение к оппоненту как к противнику, то вторая группа приемов ориентирована на партнерский подход.

1. Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов. Обсуждение начинается с тех вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия, а затем участники переговоров переходят к более сложным проблемам. Использование этого приема позволяет избежать активного противодействия сторон с самого начала переговоров и сформировать благоприятную атмосферу.
2. Разделение проблемы на отдельные составляющие. В проблеме выделяются отдельные аспекты, по которым постепенно достигается согласие.
3. Вынесение спорных вопросов за скобки. Используется, если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем. Спорные вопросы не рассматриваются, что позволяет достичь частичных договоренностей.
4. Один режет, другой выбирает. Прием основан на принципе справедливости раздела: одному предоставляется право разделить (спорное имущество, полномочия, территорию, функции и т.д.), а другому выбрать из двух частей одну. Смысл этого приема заключается в следующем: первый, опасаясь получить меньшую долю, будет стремиться к тому, чтобы разделить максимально точно.
5. Подчеркивание общности. Указываются те аспекты, которые объединяют оппонентов:
  - заинтересованность в положительном результате переговоров;
  - взаимозависимость оппонентов;
  - стремление избежать материальных и моральных потерь;
  - наличие длительных отношений между сторонами.

Можно выделить и третью группу приемов, которые сходны по своему проявлению, но характер имеют различный смысл в зависимости от того, в рамках какой стратегии используются.

1. **Опережение возражений.** Этот прием сводится к тому, что участник переговоров, начинающий обсуждение, указывает на свои слабые стороны, не дожидаясь, когда это сделает оппонент. Использование этого приема в рамках торга в определенной мере выбивает у оппонента почву из-под ног и вызывает необходимость корректировки доводов «на ходу». При стремлении вести переговоры на основе взаимного учета интересов данный прием сигнализирует о желании избежать острой конфронтации, признании определенной правомерности претензий оппонента.
2. **Экономия аргументов.** Заключается в том, что все имеющиеся аргументы высказываются не сразу, а поэтапно. Если участники переговоров ориентируются на позиционный торг, то этот прием позволяет им «придержать» часть аргументов, чтобы использовать их в затруднительной ситуации. При переговорах на основе взаимного учета интересов имеет место другой вариант данного приема. Экономия аргументов облегчает восприятие информации, позволяет избежать игнорирования того или иного довода оппонентом.
3. **Возвращение к дискуссии.** Прием сводится к тому, что вопросы, которые уже обсуждались, снова выносятся на повестку дня. В ситуации торга этот прием используется для того, чтобы затянуть переговорный процесс. Участники переговоров, ориентирующиеся на партнерский подход, используют этот прием в том случае, если для кого-то из них вопрос действительно остался неясным.
4. **Пакетирование** заключается в том, что несколько вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению вместе (в виде пакета). «Пакет» в рамках торга включает как привлекательные, так и малопривлекательные для оппонента предложения. Такую «пакетную» сделку называют «продажей в нагрузку». Сторона, предлагающая «пакет», исходит из того, что оппонент, заинтересованный в нескольких предложениях, примет и остальные. В рамках переговоров на основе взаимного учета интересов этот прием имеет другой смысл. Здесь «пакет» ориентирован на увязку интересов с возможным выигрышем для всех участников.
5. **Блоковая тактика.** Используется на многосторонних переговорах и заключается в согласовании своих действий с другими участниками, выступающими единым блоком. Если оппоненты ориентируются на партнерский подход, то этот прием позволяет сначала найти решение для группы участников и тем

самым облегчить поиск конечного решения. При позиционном торге прием блоковой тактики используется для объединения усилий, блокирующих реализацию интересов противоположной стороны.

6. «Уход» (тактика избегания). Может выражаться в переводе обсуждения на другую тему или другой вопрос, а также в просьбе отложить рассмотрение проблемы. В рамках позиционного торга применяется с целью:

- не дать оппоненту точной информации;
- не вступать в дискуссию, если, например, позиция по данному вопросу плохо проработана;
- отклонить в косвенной форме нежелательное предложение;
- затянуть переговоры.

Участники переговоров на основе взаимного учета интересов используют «уход» в тех случаях, когда необходимо обдумать предложение или согласовать вопрос с другими лицами.

Характеристика тактических приемов, используемых на различных этапах ведения переговоров, позволяет обратить внимание на важный аспект, отличающий одни приемы от других. Этот критерий — цель, ради достижения которой используется тот или иной прием. И эти цели заключаются либо в желании облегчить достижение взаимовыгодного результата, либо в стремлении к одностороннему выигрышу.

В первом случае действия участников переговоров отличают скорее искренность и открытость, а используемые при этом тактические приемы корректны. Если же оппоненты ориентированы на получение односторонних преимуществ, то их действия зачастую носят скрытый характер. Приемы, которые при этом используются, называют по-разному: недопустимыми, спекулятивными, nepозволительными. Но точнее всего их суть отражает термин «манипулятивные». Для того чтобы нейтрализовать манипулятивное воздействие, прежде всего, необходимо знание приемов такого воздействия и своевременное их обнаружение.

Завершая рассмотрение переговоров, необходимо отметить: одно лишь знание о переговорах еще не является достаточным основанием для успеха. Не менее важную роль играет формирование и развитие навыков ведения переговоров. А умение вести переговоры приобретается лишь при реализации имеющихся знаний на практике. И наконец, не стоит забывать о том, что переговоры могут достичь своей цели, если их участники искренни в стремлении к поиску решения проблемы.

### **7.3. Деловые переговоры с зарубежными партнерами**

Для эффективного проведения деловых переговоров крайне полезно получить необходимую информацию о национальных и культурных особенностях, традициях, привычках, деловой этике и этикете зарубежных предпринимателей и бизнесменов.

Общение с иностранцем как в деловых, так и в межличностных отношениях обязательно предполагает осведомленность о традициях и привычках народа вашего собеседника, которые невозможно понять, не имея представления об истории данной страны. Это поможет быть готовым к возможным «непредвиденным» действиям, поступкам, решениям со стороны зарубежных партнеров. Независимо от того, где вы работаете, из-за усиливающегося значения международного бизнеса все важнее становится научиться общаться с людьми из других стран. Наилучший способ развить в себе эти навыки заключается в изучении и анализе различий, которыми обладают люди, принадлежащие к другим культурам.

Одна из самых больших ошибок — думать, что «люди повсюду одинаковы». На самом деле представители других культур отличаются религиозными предпочтениями, ценностными приоритетами, отношением к правовым нормам, способами принятия решений, отношением ко времени, методами использования пространства, мимикой, жестами и своими манерами. Эти различия могут привести к непониманию в международных, деловых отношениях, особенно если вдобавок существуют языковые трудности. Национальные особенности, история, климат, исторически сложившиеся моральные нормы оказывают влияние на то, как бизнесмены, да и не только они одеваются, ведут себя, что считают приличным и достойным и что является знаком ненадежности или неуважения к партнеру.

Хотя культурные барьеры создают значительные трудности для общения, эти проблемы могут быть решены, если действовать непредвзято. Лучший способ подготовки к ведению дел с людьми, принадлежащими к другой культуре, — предварительное изучение этой культуры. Для этого необходимо узнать все, что можно, об истории этой культуры, ее религии, политике и обычаях — особенно в деловой сфере. Кто принимает решения? Как обычно проходят переговоры? Принято ли вручение подарков? Тщательное изучение особенностей страны поможет избежать большинства ошибок в международном бизнесе. Необходимость приспособления к местным условиям и все возможные трудности, связанные с этим, должны быть грамотно решены еще на стадии исследования.

Деятельность менеджера подразумевает постоянное общение с клиентами, партнерами, сотрудниками, конкурентами и др. Огромное значение приобретают такие качества, как коммуникабельность, умение найти подход к людям. Многие фирмы стремятся развивать международные связи, контактировать с иностранными партнерами. Конечно, для плодотворного сотрудничества необходимо знание истории, культуры, традиций той страны, с представителями которой они намерены сотрудничать. Важнейшее значение имеют особенности национального характера, которые следует учитывать при проведении переговоров и деловых встреч.

Каждому человеку приходится сталкиваться с тем, что принято называть деловым общением.

Как правильно составить официальное письмо или приглашение, принять партнера и провести переговоры с ним, разрешить спорный вопрос и наладить взаимовыгодное сотрудничество? Всем этим вопросам во многих странах уделяется очень большое внимание. Часто со школы начинается первое знакомство с «писаными» и «неписаными» правилами делового общения и поведения, его особенностями, нормами, закономерностями.

Большой популярностью пользуются книги по деловому этикету и протоколу, психологии делового общения, выходящие за рубежом миллионными тиражами. Каждому человеку, независимо от профессии, социального статуса, в той или иной степени приходится сталкиваться с подобными проблемами.

Особое значение деловое общение имеет для людей, занятых бизнесом. Во многом от того, насколько они владеют наукой и искусством общения, зависит успех их деятельности. На Западе соответствующие учебные курсы есть практически в каждом университете и колледже, издается множество научно-популярной литературы. В результате человек на приеме не мучается вопросом, куда деть салфетку или в какой бокал налить вино, а вступая с партнером в переговоры, знает, как его посадить и с чего лучше начать беседу.

Кроме того, знание делового протокола, этикета важно еще и в психологическом плане. Наверное, многие оказывались в неловкой ситуации и наблюдали растерянность человека, не знающего, надо ли ему первым подать руку при встрече или подождать, пока это сделает партнер. Неуверенность, неловкость мешают деловым отношениям, портят общую атмосферу встречи.

Психологические аспекты делового общения очень важны. Вопрос, с которым постоянно сталкиваются деловые люди, — как построить беседу, переговоры. Важно понимать общие закономерности делового общения, что позволит анализировать ситуацию, учиты-

вать интересы партнера, говорить на «общем» языке. Мастерство в любом деле приходит с практикой и общение не является в этом исключением.

Переговоры — неотъемлемая часть деловых контактов. Для российских предпринимателей это совершенно новая область деятельности. Переговоры — это начало деловых отношений сторон. В значительной мере могут повлиять на их исход межличностные симпатии и антипатии, которые будут зависеть от того, насколько Вы знаете и проявляете уважение к культуре, традициям, обычаям делового общения нации вашего собеседника. Кроме того, такие знания позволят вам не выпускать из своих рук нити контроля над ситуацией и снизить вероятность возникновения множества возможных конфликтов при переговорах.

Переговоры призваны найти решение проблемы, представляющей взаимный интерес для сторон. Как правило, переговоры заранее планируются. В процессе подготовки к ним было бы чрезвычайно полезно изучить черты характера народа, к которому принадлежит ваш иностранный партнер, а также особенности деловой этики, существующие в его стране.

В СССР внешнеэкономическими контактами занимались государственные организации, что давало определенные гарантии успешности переговоров. Перестройка хозяйственного механизма сопровождалась либерализацией внешнеэкономических связей.

В последние годы многие предприятия и организации получили право непосредственного выхода на внешний рынок. В стране открылись новые возможности для налаживания прямых торговых, экономических и производственных связей с организациями и фирмами разных стран, а также широких контактов в области научных исследований, разработки и передачи технологий, в профессиональной подготовке кадров.

Однако вследствие того, что ранее большинство предприятий и организаций не имели прямых связей с иностранными фирмами, их работники не обладают знаниями, опытом и информацией, необходимыми для делового сотрудничества, для налаживания этого сотрудничества. Число контактов с зарубежными партнерами возросло, увеличилось количество визитов иностранных граждан в Россию и российских граждан в другие страны.

В ходе визитов основное внимание уделяется налаживанию взаимовыгодного сотрудничества; оно закрепляется подписанием итоговых документов. В настоящее время круг лиц, связанных по роду своей деятельности с зарубежными партнерами, значительно расширился. Чтобы успешно вести дела, им необходимо знать не толь-

ко общепринятые нормы делового общения, но и их особенности, обусловленные менталитетом и национальными традициями каждого народа, вести переговоры и беседы, умело, используя свои знания.

Деловой мир крайне тесен. У каждого удовлетворенного или неудовлетворенного покупателя есть много друзей и знакомых, и можно приобрести или потерять их в качестве потенциальных клиентов. Здесь очень большую роль играет умение сориентироваться. Если вы не правы и можете признать свою ошибку, даже если это дорого обойдется сейчас, в будущем это может сослужить хорошую службу, так как покажет клиенту, что вы дорожите своим добрым именем и с вами можно вести дело. Во многих зарубежных странах большое внимание уделяется, как нам кажется, мелочам, однако какая-то неточность, один неловкий жест, — и вы можете попасть в лучшем случае в неловкое положение, а в худшем — даже оскорбить своего партнера.

Хорошую репутацию приобрести трудно, на это уходят годы, а утратить ее можно мгновенно, и зачастую из-за пустяка: не ответив вовремя на телефонный звонок или письмо, не послав факс, которого ждут, проявив невоспитанность в любой другой форме. Для репутации важно все: и культура речи, и манеры, и одежда, и интерьер офиса, и в том числе даже физическая форма и здоровье. Если бизнесмен следит за собой, своим здоровьем, подтянут и полон сил, складывается впечатление, что он также заботится и о своей фирме, будет активно вести дела, если же партнер имеет болезненный вид, неповоротлив, возможно, таков он и в бизнесе. Для наших предпринимателей, желающих работать с иностранными партнерами на долговременной основе, — все важно вдвойне. По-другому с ними нельзя вести дело, если только это не заезжие проходимцы, желающие половить рыбку в мутной воде российского предпринимательства. Контакты обрываются сразу же, как только обнаруживаются некомпетентность, непорядочность наших бизнесменов.

В зарубежных деловых кругах считают, что российский стиль поведения отличается необязательностью и неаккуратностью, отсутствием привычки держать слово, вечным стремлением что-то выклянчить лично для себя у богатых иностранцев. В каждом российском предпринимателе некоторые зарубежные предприниматели видят обманщика, афериста или члена мафии. Конечно, этот стереотип сформирован не на пустом месте, а на основании объективных причин, поэтому не стоит принимать это близко к сердцу, но на деле доказать, что вы настроены заниматься делом, а не хотите проверить какую-либо аферу.



И даже лучшие представители нашего нарождающегося делового мира часто оказываются в проигрыше при контактах с потенциальными зарубежными партнерами, потому что просто-напросто не умеют себя вести. В прежние времена иностранные предприниматели закрывали глаза на неотесанность своих советских партнеров, так как те выступали не сами по себе, а в качестве полномочных представителей державы, гарантировавшей выполнение даже самых невыгодных контрактов. Теперь же наши деловые люди чаще всего представляют свои собственные предприятия и компании, и от впечатления, которое они производят на потенциального партнера, очень часто зависит судьба даже хорошо задуманного начинания. За рубежом очень ценят проверенных годами деловых партнеров, а новичков с подозрением исследуют, часто вычеркивая из своих записных книжек имена тех, кто с первой встречи повел себя не по правилам. Поэтому новоиспеченным предпринимателям, всем своим поведением копирующим элементарные основы рыночных отношений, надеяться на успех нечего.

У деловых людей всего мира существует строгое понятие обязательности. В США, например, существует понятие «техасское рукопожатие», когда стороны просто договариваются, что будут вместе заниматься каким-либо делом, и, если кто-то нарушил условия договора, никто больше не будет вести с ним дело. На Руси издавна существовало в деловой практике «купеческое слово», которое, к сожалению, забылось в годы Советской власти.

Ниже рассмотрены национальные и культурные особенности, традиции, привычки, деловая этика и этикет многих деловых партнеров российских предпринимателей.

Знание и учет этих особенностей поможет нынешним студентам в будущей практической деятельности более эффективно проводить переговоры с зарубежными, деловыми партнерами и избежать многочисленных неловкостей и ошибок, которые в настоящее время в подобных ситуациях допускают отечественные предприниматели и менеджеры.

### **Норвегия**

Норвегия — это край воды, камня и лесов. Норвегия представляется лесом, в котором много озер и лишь кое-где лоскутом зеленеет или желтеет пашня. Леса занимают четверть всей территории, 2,5% занято пашней, пятую часть занимают озера, остальное — горы, иначе говоря, камень, на котором ничего не растет. Озер тут 200 тысяч. Теплое течение Гольфстрим приносит здешней земле незамерзающие порты, мягкую зиму (почти ее отсутствие на западном побережье),

южные растения (на широте Магадана), огромные косяки рыбы. Мощность морского течения вчетверо превышает мощь всех рек Земли, если бы слить их в единое русло. И все же Норвегия — не курорт. Холодный Север, умытаясь Гольфстримом, рождает тут множество любопытных явлений природы. Считают даже, что нет на земле места дождливей, чем западный берег Норвегии. Норвегию можно назвать страной фиордов. Фиорд — это морской язык, даже длинное озеро, породненное ледником с морем. В фиордах воды «слоеные»: снизу морская, а над ней — толщиной примерно в метр — слой воды талой, сбегавшей сюда водопадом по весне. Фиордов в Норвегии много, почти все они судоходные. Самый большой — Согнефиорд, его длина от устья до «головы» — 204 км.

По числу скульптур-монументов норвежцы тоже едва ли не самые первые в мире. Возможно, сама природа, обтачивая камни водой и ветром, воспитала тут уважение к монументу. Гуще всего заставлен скульптурами Осло. Есть в столице норвежцев парк, где собрано несколько сот скульптур. «Рождение», «Смерть», «Материнство», «Любовь», «Веселье», «Разлука», «Дружба», «Борьба», «Тревога»... Более сотни фигур. Имя скульптора — Вигеланн.

#### *Особенности характера*

Норвежцы прекрасно сложены, стройны, сильны, мужественны, смелы и очень гордятся своей силой. Как и у их предков — норманнов, первым признаком красоты считается светлый цвет кожи и волос.

На норвежцах лежит печать какой-то дикой энергии и патриархальности. Им присуща бескорыстная готовность помочь ближнему во всяком несчастье. Честность норвежцев вошла в поговорки. Кража считается самым отвратительным из преступлений, и примеры ее крайне редки. Кроме честности, норвежцы отличаются необычайной правдивостью и прямотой. Они страстно любят свою родину и искренне радуются, когда что-то понравится у них иностранцу. О чем бы вы ни заговорили с норвежцем, он всегда сумеет поддержать разговор, с большим интересом отнесется ко всему, что вы ему сообщаете, говорит всегда живо и с большим юмором.

Самая выдающаяся черта характера норвежца — гостеприимство. Иностранцев путешественников норвежец принимает с радостью. Его постель, одежда, жилище, пища — все к услугам гостей. Каждый из них все это уступит гостю, даже если видит его в первый раз.

Велика любовь этого народа к удовольствиям, пирам, веселью и выпивкам сообща. Баварское пиво покажется водою перед пивом норвежским. Практикуется даже добавление водки в воду, молоко. Женщины подвержены этой слабости наравне с мужчинами.

Для норвежцев характерны честолюбие и любовь к свободе. Люди этой нации необыкновенно опрятны в одежде и быту.

Хлеба норвежцы почти не едят, вместо хлеба — картошка. Мясо дорогое. Зато в достатке сыр самых разных сортов и, конечно, в избытке рыба. Из рыбы, особенно трески, норвежцы делают массу разнообразных блюд, опять же в сочетании с сыром и сметаной. Норвежцы — сластены. Сахар спрессован в кубики, в четыре раза меньше российского рафинада. Варенье тут может быть приправой клюбому блюду, даже к селедке, причем сама по себе селедка нередко тоже тут сладкая. Норвежцы не едят грибов.

Нет в обиходе норвежцев вещи более распространенной, чем лыжи. На снегу можно увидеть молодежь, пап и мам с рюкзаками, семидесятилетних бабушек, дедушек и трехлетних внучат — все на лыжах!

Норвегия первой в Европе (1860 г.) ввела бесплатное и обязательное обучение детей с семи до четырнадцати лет. Воспитанию тут уделяют пристальное внимание.

Норвежец, где бы ни жил — в столичном ли Осло, в городках ли поменьше или в рыбацком поселке, — будет стремиться построить еще и домик в горах. Уединенные, без видимой связи с суетой жизни, они такая же характерная часть Норвегии, как и фиорды. Домик в горах — это не место, где в выходные дни валяются на диване, играют в домино, читают или сидят за чаем. Лодка, лыжи, пеший поход по горам — вот зачем едут из города в горы.

## **Швеция**

Швеция — государство на севере Европы — занимает восточную и южную части Скандинавского полуострова. На северо-западе страны простираются Скандинавские горы. Швеция по форме правления — конституционная монархия, в которой власть короля традиционно ограничена риксдагом (парламентом).

Столица Швеции — город Стокгольм. В архипелаге на морских подступах к городу — почти двадцать пять тысяч больших, маленьких и крохотных островов, обнесенных и голых, скалистых и низменных. Изрезано бухтами, сплошь испещрено островами большое пресноводное озеро Меларен, подступающее к городу из глубины скандинавского сапога. Стокгольм стоит в центре этой стихии.

Камень неотделим от Стокгольма. Город стоит на мощной каменной плите. Шведы настолько сроднились с камнем, что при строительстве стараются ему подражать. Здесь практически не применяют сборного бетона. Больше всего в Стокгольме, однако, камня нетронутого, естественно простого, придающего городу неповторимые черты.

В Стокгольме дышится легко, несмотря на обилие автомашин. Сказывается близость моря с его свежими ветрами и огромными резервами чистого воздуха. А главное — в Стокгольме нет ни одной дымящей трубы. Это объясняется тем, что промышленные предприятия работают на энергии, текущей по проводам с далеких и близких станций.

#### *Особенности характера*

Главная черта шведского характера — трудолюбие. Шведы довольно осторожны и обычно неохотно высказывают свое мнение. Несколько скучнее других европейцев и более замкнуты, чем они. Жителям небольших шведских городов не свойственна общительность русской провинции. Любезная улыбка при встрече — лучшая достаточная форма общения. Шведы в массе своей не обладают ни искусством, ни потребностью душевного разговора. У них нет также искусства слушать. Рассказчик даже помимо воли рисует себя слушателю в улучшенном, облагороженном виде. Нет, не то чтобы он хвастался, это шведам в общем-то чуждо. Но слушателю неприятно даже и то, что возвышает рассказчика над ним, слушателем, хотя бы на сантиметр. Если кто-то чувствует себя совершенно беспомощным человеком, он может рассчитывать на поддержку до тех пор, пока не дотянется до плеча тех, кто его поддерживает, но не выше.

Шведы весьма рациональны и изобретательны. Вот наглядный тому пример. В домах в двенадцать часов запираются на замок ворота. Подъезд бывает на замке сразу с наступлением темноты, квартира тоже. Но ключ для всего один. Дело в том, что часть бороздок — общих на всех ключах — открывает замок ворот. Часть — общих для ключей всех обитателей подъезда — входную дверь. Наконец, какие-то бороздки или выступы — разные для каждого ключа — только замок определенной квартиры.

Шведов считают неконтактными и некоммуникабельными людьми. Возможно, сам климат Швеции влияет на изолированность людей, способствует развитию различных психозов. Шведы боятся показывать свои эмоции другим, особенно душевные страдания. Они не любят говорить о себе. Если швед начнет говорить, его трудно остановить, но заставить его говорить почти невозможно. Швед гораздо откровеннее расскажет о себе иностранцу, чем шведу.

Весьма своеобразно в шведском обществе отношение к одинокой женщине. Одинокую женщину пригласят разве что раз в месяц на чашку кофе. Спутник не заплатит за свою сослуживицу или знакомую в трамвае, в кино. И это не из-за бедности. Просто мужчине и в голову не приходит платить за женщину, которая сама работает.

Шведы отличаются большой пунктуальностью. Даже обслуживание клиентов в парикмахерской производится в строго заранее назначенные часы. Если клиент записался, но не явился вовремя, ему, по шведским правилам, все равно высылается счет.

Высока культура обслуживания покупателей. Владелец небольшого частного магазина знает каждого своего покупателя, его вкусы. Обычно он — специалист «широкого профиля» — может посоветовать хозяйке, что именно она должна выбрать для того, чтобы приготовить русские пельмени или итальянскую пищу.

За столом не принято задерживаться особенно долго. Пока хозяйка расставляет чашечки для кофе, хозяин, надев передник и собрав тарелки, отправляется на кухню. Если работают муж и жена, то и на кухне должны быть двое — убеждена хозяйка. Между тем теперь получается так, что должны работать именно оба, муж и жена. Шведское благосостояние во многом основано именно на совместной работе. Одному нелегко содержать семью.

В Швеции спортом занимаются миллионы людей с детства и до старости — плаваньем, теннисом, хоккеем и, конечно, спортивной гимнастикой, которая полвека назад обрела здесь современный вид.

Шведы стали гораздо богаче, чем прежде. Богатство в Швецию пришло не постепенно, а довольно быстро, когда другие страны были истощены и разорены войной. Богатство пришло, но люди не были подготовлены к этому психологически. Достаток и культура не пошли в ногу — культура отстала. Богатство породило самодовольство. Материальные ценности возобладали над духовными, нарушилась гармония личности. Может быть, это и явилось причиной того, что Швеция занимает одно из первых мест в Европе по числу самоубийств.

#### *Деловая этика*

Шведы известны своей глубоко укоренившейся лютеранской деловой этикой, которая наиболее близка к немецкой, но не столь суха. Шведы владеют, как правило, несколькими языками, в первую очередь английским и немецким. На переговоры являются в точно назначенное время, отклонения от которого не должно превышать 3–5 минут, в исключительных случаях 15 минут. Планируют дела и договариваются о деловых встречах заранее. Шведские бизнесмены предпочитают знать заранее состав участников переговоров и программу пребывания. Шведы сдержанны и обычно не выражают ярко свои эмоции. Они предварительно и всесторонне изучают полученные предложения и рассматривают все вопросы в мельчайших

деталях, поэтому, чтобы достичь успеха, на переговоры нужно приходить тщательно подготовленным.

К характерным чертам шведских бизнесменов относятся прилежность, пунктуальность, серьезность, основательность, аккуратность, порядочность и надежность в отношениях. Уровень их квалификации очень высок. В своих партнерах они особенно ценят профессионализм. Они педанты, а потому в переговорах не называют вашего партнера по имени до тех пор, пока он сам вам этого не предложит.

Традиционно переговоры начинаются с беседы о погоде, спорте, достопримечательностях и т.д. К этой части переговоров нужно заранее готовиться. Каждый участник переговоров имеет право на собственное мнение, ему будет предоставлено слово в соответствии с занимаемым положением. Дружеские связи и отношения играют особую роль в развитии бизнеса. Работа не ограничивается стенами офиса и часто имеет продолжение за дружеским ужином в ресторане или в гостях. Домой приглашают обычно только самых близких или важных партнеров. Если вы получили такое приглашение, то не забудьте купить цветы хозяйке дома или прислать их с посылочным в день визита. Из российских сувениров популярностью у шведов пользуются изделия народных промыслов. По обычаю хозяин дома в знак приветствия поднимает бокал и, обращаясь к каждому, произносит по-шведски: «За ваше здоровье»; обмениваясь взглядами, выпивают бокал и снова смотрят друг другу в глаза. Только после этого бокалы ставят обратно на стол.

В Швеции костюм делового человека должен быть классического стиля: для мужчин — темный костюм (серый или синий в мелкую полоску); для женщин — не очень яркий, модных длины и силуэта строгий костюм или платье.

### **Финляндия**

Финляндия — государство в Северной Европе. На юге, юго-западе и западе территория Финляндии омывается водами Балтийского моря. Проживающий здесь народ не принадлежит к собственно скандинавам. Финны не называют свою страну Финляндией. Это чужое для них название германского происхождения. В финском языке нет даже самого звука «ф». Свою страну финны называют Суоми, а себя — суо-малайсет. Правда, и Финляндия, и Суоми означают в сущности одно и то же — «страна болот».

Столица Финляндии — город Хельсинки — расположен в центральной части северного побережья Финского залива, на одном из небольших полуостровов. Местоположение города не очень удач-

но, так как он находится на крайней периферии страны, в дальнем углу замерзающего Финского залива.

Финляндию любят называть страной гранита, озер и болот. Вода — один из важнейших элементов ландшафта, причем основное место занимают озера. Это в полном смысле страна тысяч озер. Фактически их около 100 тысяч. Но более верно было бы назвать Финляндию страной лесов. Они покрывают и поныне две трети ее территории.

#### *Особенности характера*

Как и соседние скандинавские народы, большинство финнов — блондины с волосами соломенного или русого цвета, со светло-синими или серыми глазами. Но по типу лица, по языку и особенно по психическому складу финны значительно отличаются от скандинавов. Финны не столь экспансивны, более сдержаны, методичны, чем их соседи. Основная черта национального характера финнов — упорная решимость осуществить во что бы то ни стало начатое дело, как бы трудно оно ни было, «умение делать хлеб из камня», как говорит финская пословица. Без этой черты, возможно, немыслимо было бы и само освоение Финляндии этим народом. Добросовестность, верность данному слову, честность, сильно развитое чувство собственного достоинства и ответственности — вот другие столь же характерные черты, воспитанные и укоренившиеся в финском народе веками.

Финны пользуются репутацией сдержанных и не очень коммуникабельных людей. Но это не совсем верно. В действительности они обладают чувством юмора, любят пошутить над собой и часто повторяют, что еще недавно были похожи на неопытных юнцов из сельской глубинки, очутившихся вдруг в суе большого города.

Не менее прославлено и финское гостеприимство. Оно, правда, своеобразно, так как обычно лишено внешних проявлений. Финн как хозяин сдержан, но он предоставляет в распоряжение гостя все лучшее, что имеет сам, как бы трудно ему ни было. Главное, чтобы он чувствовал доверие к гостю.

Составной частью гостеприимства суоми является и финская баня — сауна. Сауна всегда занимала центральное место в жизни финна как источник отдыха не только тела, но и души. Неудивительно поэтому, что в стране более миллиона саун. Это означает, что одна баня приходится в среднем на 5—6 человек, или почти на каждую семью.

Своеобразным является финский язык, принадлежащий к финно-угорской группе и родственный эстонскому, мордовскому, удмуртскому, марийскому языкам и изобилующий гласными звуками.

Однако при фонетической простоте и легкости произношения и орфографии финский язык очень сложен грамматически.

#### *Деловая этика*

Современная деловая этика финских бизнесменов отличается надежностью, четкостью, корректностью и честностью в отношениях, а также пунктуальностью и педантичностью. В Финляндии на праздники, особенно на Рождество и Новый год, принято поздравлять своих друзей и коллег. Лучше всего послать красивую открытку. Если вы хотите преподнести какой-нибудь подарок, имейте в виду, что он не должен быть дорогим, чтобы не поставить вашего компаньона в неловкое положение. В Финляндии, также как и в Швеции пользуются популярностью русские сувениры: самовары, продукция народных промыслов, росписные изделия (подносы, игрушки), а также красная и черная икра, водка.

Многие деловые вопросы решаются в сауне, дома или в ресторане, поэтому не отказывайтесь от подобных приглашений и не забывайте отвечать на них взаимностью.

#### **Великобритания**

##### *Особенности характера*

Англичане испытывают склонность ко всему естественному, простому, незамысловатому, а также им присуща деловитость, ставящую материальную сторону жизни выше духовных ценностей; свою приверженность традициям при недоверии ко всему необычному, непривычному, тем более иностранному; свое пристрастие к домашнему очагу как символу личной независимости.

Наиболее очевидная черта этой нации — стабильность и постоянство характера составляющих ее индивидов. Любознательность англичан позволила им познакомиться с лучшим из того, чем обладают другие народы, и все-таки они остались верны своим традициям. Нет народа в Европе, у которого бы обычай возводился в такой неприкосновенный закон. Ни один хорошо воспитанный англичанин не осмелится его нарушить. Хотя англичанин политически свободен, он строго подчиняется общественной дисциплине и укоренившимся традициям. Они весьма терпимы к чужому мнению.

Когда речь заходит о «жесткой верхней губе» англичанина, за этим стоят два понятия: способность владеть собой (культ самоконтроля) и умение подобающим образом реагировать на жизненные ситуации (культ предписанного поведения). Одной из главных добродетелей считается способность держать свои чувства в узде. Англичанам присуще желание быть вне посторонних взглядов, порождающее культ



частной жизни. Чем лучше человек умеет владеть собой, тем он достойнее. Человек всегда должен оставаться невозмутимым хотя бы внешне, а еще лучше — если и внутренне.

Считая открытое, раскованное проявление чувств признаком невоспитанности, англичане подчас превратно судят о поведении иностранцев.

Одна из главных жизненных ценностей для англичанина — материальное благополучие. Ни у кого богатство не пользуется таким почетом, как у англичан.

Феноменом является распространение клубов. Клуб считается почти домом, семейным святилищем, тайны которого никому нельзя нарушать безнаказанно. Изгнание из клуба — величайший позор для англичанина.

Англичанин весьма тщеславен. Он уверен, что в его отечестве все идет лучше, чем у других. Поэтому он смотрит на иностранца высокомерно, с сожалением и нередко с преувеличенным сознанием своего превосходства.

#### *Деловая этика*

Деловой мир Англии заметно отличается от деловых кругов других стран. Он неоднороден не только в социальном плане, но и по своей цеховой специализации, что в принципе отличает его от деловых кругов других стран. Для английского бизнеса характерна кастовость, которая, с одной стороны, определяет его высокий профессиональный уровень, а с другой — препятствует притоку свежих сил. Хотя английские бизнесмены — одни из наиболее квалифицированных в деловом мире Запада, в то же время промышленный сектор бизнеса еще не достиг тех высот развития, которые характерны для США, Германии и Японии.

Английские бизнесмены в целом не могут подняться до высочайшего уровня анализа долгосрочных перспектив. Как правило, они проявляют напористость, когда речь идет о сиюминутной выгоде, заключении сделок, приносящих немедленную прибыль, и очень неохотно идут на расходы, отдача от которых будет через пять—десять лет. Английскому бизнесу свойствен консерватизм, благодаря которому наблюдается недостойная разработанность механизма внедрения идей и технологий в серийное производство при высокой изобретательности. Идеологом проведения тех или иных нововведений является финансовый сектор британского бизнеса.

Англичанин может холодно обойтись с вами и не станет вести «пустые разговоры с первым встречным». Однако, если вы представите ему рекомендательное письмо, англичанин будет с вами очень радужен.

Считая себя вправе не говорить ни на одном языке, кроме своего собственного, англичанин честно признает за иностранцем право говорить по-английски плохо. Таким образом, в среде англичан нет нужды опасаться за свои ошибки в их языке или извиняться за плохое произношение. Этот вопрос попросту не бывает темой для обсуждения. С другой стороны, англичанин никогда не будет упрощать свою речь, как это часто принято делать у других народов при беседах с иностранцами. Англичане не проявляют к иностранцам особого интереса, относясь к ним несколько снисходительно, словно к детям в обществе взрослых.

Несмотря на внешнюю невозмутимость и молчаливость англичан, им нельзя отказать в наличии чувства юмора. Английский юмор проявляется в полузаметных намеках и усмешках, адресованных определенному кругу людей, способных оценить эти недомолвки как расплывчатые блики на хорошо знакомых предметах.

Считается дурным тоном неумеренно проявлять собственную эрудицию и вообще безапелляционно утверждать что бы то ни было. Английские традиции предписывают сдержанность в словах и суждениях как знак уважения к собеседнику, который вправе придерживаться иного мнения. Как и японцам, англичанам присуща склонность избегать категоричных утверждений или отрицаний, относиться к словам «да» или «нет» словно к неким непристойным понятиям, которые лучше выражать иносказательно. Иностранец, привыкший считать, что «молчание — знак согласия», часто ошибочно полагает, что убедил англичанина в своей правоте. Однако умение терпеливо выслушивать собеседника, не возражая ему, вовсе не значит, в Британии, что разделяют его мнение. Когда же перед молчаливыми англичанами ставят вопрос открыто: «да или нет», «за или против», то они обычно начинают раскуривать свою трубку или переводят разговор на другую тему. Английская беседа полна запретов. Помимо слов «да» и «нет», четких утверждений или отрицаний, она старательно избегает личных моментов, всего того, что может показаться вторжением в чужую частную жизнь.

В Англии не принято целовать руки женщинам или делать при публике таких комплиментов, как «Какое у вас платье!» или «Как восхитителен этот торт!» — это расценивается как большая неделикатность. За столом нельзя вести отдельных разговоров. Все должны слушать того, кто говорит, а если говорите вы, то делать это так, чтобы быть услышанным всеми.

Звонить по делу домой ни подчиненному, ни начальнику в этой стране не принято. Англичане вообще считают телефон менее подходящим каналом общения, чем почту. В некоторых странах нередко

сделки совершаются по телефону. Британцы тоже способны подолгу обсуждать условия соглашения по телефону, но они почти всегда просят представить их потом в письменном виде.

Английский бизнесмен очень наблюдателен, является хорошим психологом и не приемлет как фальши, так и сокрытия слабых сторон профессиональной подготовки. В связи с этим лучше сразу же заявить, что у англичан есть чему поучиться и что вы просите своего английского коллегу о практической помощи. Тем более, что они делятся своими знаниями и опытом весьма охотно, часто раскрывают секреты своего ремесла и указывают на особенности рынка той ли иной страны.

Круг английских бизнесменов довольно узок и пополняется он в основном за счет семей, которые занимались предпринимательством многие годы. Поэтому молодые люди, вступающие в мир бизнеса, имеют превосходную психологическую подготовку. Для представителей британских компаний репутация, масштабы фирмы и ее капитал — весомые аргументы, козыри в переговорах; вы можете действовать, учитывая это, работая с ними. Что они не так охотно раскрывают, так это силу своих «закулисных» связей. «Школьные узы», или «сеть старых приятелей», — реальная сила в деловой жизни Британии, и ее не следует недооценивать. Бизнесмены из небольших стран всегда должны помнить, что они могут иметь дело с гораздо большей силой, чем это выглядит на первый взгляд.

Для британской элиты, в том числе и для бизнесменов, немало важное значение имеет посещение таких зрелищных мероприятий, как теннисные турниры, скачки и т. п. Все это надо учитывать, чтобы расположить к себе английского бизнесмена. Установив с ним контакт, вы приобретаете не только делового партнера на данный момент, но и тем самым формируете основу для установления длительных, деловых взаимоотношений, которые в будущем принесут вам и вашему предприятию немалую выгоду.

Если английский партнер пригласил вас на ленч, не отказывайтесь, но запомните, что вы должны также организовать подобное мероприятие. Перед началом встречи поинтересуйтесь, каким временем располагает ваш партнер. Тем самым вы покажете, что цените не только свое, но и его время. Не менее важно не забывать оказывать знаки внимания тем, с кем вы когда-то ранее встречались или вели переговоры.

Традиционный темный костюм — правильная форма одежды на любых мероприятиях. Галстук тоже должен быть консервативным, но избегайте полосок, так как ваш галстук может оказаться ко-

пией галстука какого-нибудь полка или школы, а вы об этом не будете знать.

В английских, деловых кругах выработан ритуал вручения подарков и определен круг товаров, которые рассматриваются не как взятки, а как подарки. К ним относят календари, записные книжки, зажигалки, фирменные авторучки, а на Рождество — алкогольные напитки. Иные товары рассматриваются не только как символы и знаки внимания, но и как инструменты оказания определенного давления на психику партнера. Английские фирмы очень щепетильно относятся к этому. В связи с этим необходимо не только не напрашиваться на подарки, но и себя вести так, чтобы исключить всякую возможность для английской фирмы «всучить» ту или иную вещь. От этого ваше «реноме» как делового партнера будет намного выше, и интересы вашего предприятия будут в большей степени обеспечены в коммерческом плане.

В Англии начинать переговоры следует не с предмета обсуждения, а с чисто человеческих проблем — погода, спорт, дети. Постарайтесь расположить к себе английского партнера, покажите ему, что для вас общечеловеческие ценности если не выше ваших коммерческих интересов, то, по крайней мере, равны им. Подчеркивайте ваше доброе расположение к британскому народу и идеям, которые этот народ разделяет. В разговорах со своими деловыми партнерами, особенно в том случае, если вы удостоитесь приглашения в дом, постарайтесь избегать некоторых болезненных для любого англичанина тем. Таковыми являются: Северная Ирландия и жизнь королевской семьи. Не стоит также обсуждать частную жизнь, деньги и религию.

У англичан высоко развито чувство справедливости, поэтому в переговорных процессах они исповедуют веру в честную игру, не терпят хитрости и коварства. Позиция на переговорах любой английской фирмы, как правило, жесткая. Они всегда занимают оборонительную позицию, которую скрывают как можно дольше. Переговоры с английскими фирмами не следует проводить без тщательной подготовки и согласования. Импровизации здесь не допустимы. Переговоры ведутся с привлечением многочисленного фактического, справочного и статистического материала. Просчитывается каждая позиция, строго фиксируется каждая деталь, каждый параметр контракта. Оговаривается и определяется не только все, что связано с контрактом, но также и деятельность, направленная на дальнейшее развитие делового сотрудничества, в частности перспективы заключения других возможных сделок, возможность сотрудничества в производственной области и сфере сбыта.

Визитными карточками на английском языке обмениваются в начале переговоров, и они лежат на виду в течение всех переговоров. Во время деловых встреч стоит говорить о бизнесе. Избегайте разговоров о личных делах. Подготовьте заранее и тщательно свое выступление по сути дела. Особое внимание уделите практическим решениям и финансированию. Формальный характер вашего выступления вызывает доверие. В Англии бизнесменов не приглашают на переговоры за завтраком. Во время переговоров в первой половине дня делают перерыв на кофе, во второй половине дня — на чай.

Необязательно и сообщать английским партнерам о своем прибытии, если согласованы сроки и программа пребывания. Пунктуальность в Великобритании — жесткое правило. Никогда не следует обращаться к незнакомым людям до тех пор, пока вы им не представлены. Не стоит также увлекаться рукопожатием. Оно употребляется весьма редко, лишь при первом представлении, поэтому не стоит пытаться здороваться за руку со своими деловыми партнерами при каждой встрече.

Англичане принимают решения медленнее, чем, например, французы. Но на честное слово англичан можно положиться. К переговорам они подходят с большой долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах может быть найдено наилучшее решение. Они достаточно гибки и охотно откликаются на инициативу партнера. Традиционным для британцев было и есть умение избегать «острых углов» во время обсуждения проблем.

## **Германия**

### *Особенности характера*

Важная черта немецкого характера — стремление к упорядоченности. Если древние говорили: пусть мир погибнет, но справедливость должна восторжествовать, то для немцев порядок прежде всего. Будучи основательными почти во всем, они удивляются, когда они не встречают этой черты у других. Сила немцев в систематизации, а не в ее нарушении.

Кроме тяготения к системности, для немцев характерен перфекционизм, т.е. страсть к микросовершенствованиям или гипертрофированным удобствам.

Немцы не наделены даром душевного спокойствия, даже если внешне остаются невозмутимыми, их гложет тревога. Но это беспокойство прикладного плана имеет и свои особые результаты. Оно побуждает к перестраховке, заблаговременной подготовке к пред-

стоящим событиям, люди начинают ожидать их задолго до первого звонка.

В Германии люди ездят на транспорте, почти не встречаясь с контролерами, им доверяют. Официант вежлив, не будет навязывать того, чего вы не хотите, и обязательно спросит, как вам понравилась еда. Автомобилисты дисциплинированы. В магазинах извинятся перед вами, если спрашиваемой вещи не оказалось в продаже.

У немцев в жизни все предусмотрено. Дома, как правило, имеют гаражи, большей частью подземные, — огромные многоэтажные пространства с десятками и сотнями машин.

Не принято, чтобы в общем помещении (коридорах, на лестничных площадках) все время горел свет. Когда нажимаешь на выключатель, появляется свет и держится свет две-три минуты, достаточно для того, чтобы дойти до своей квартиры или покинуть дом. Хлопнуть дверью можно лишь умышленно — все они на амортизирующих пружинах.

По жестокостям родителей в отношении детей эта страна лидирует. Ежегодно регистрируются десятки тысяч случаев нанесения детям тяжелых телесных повреждений. От побоев детей умирает больше, чем от болезней.

Очень многие немцы живут по «термин-календарю» (карманная книжка-календарь), в котором расписаны все предполагаемые важные и менее важные события на год вперед. Ведут дневники кто из-за того, что душа просит, а кто — с деловой целью.

Денежные приходы и расходы семей тщательно фиксируются в специальных тетрадах. Эта традиция уходит далеко в прошлое. Деньги у немцев не разбросаны по карманам, а хранятся: покрупнее — в бумажнике, а остальные, мелочь, — в маленьком кошельке.

Большинство женщин и мужчин одеваются хорошо, независимо от профессии и социального положения. Неаккуратность в одежде считается таким же грехом, как небрежная работа. Поддержание опрятного вида стоит немалого труда и денег, но это скалькулировано в семейном бюджете.

Жизнь немца невозможно представить без пива. В расчете на душу населения они пьют больше всех в мире. В Баварии на некоторых предприятиях можно увидеть пивные бутылки на рабочем месте, редкостная вольность, ибо обычно строжайше запрещено употреблять алкоголь на производстве.

Вина немцы пьют в основном белые. Дегустация вин в Германии — распространенное занятие. В немецкий ресторан можно пройти и со своим вином, но за это нужно платить.

Суббота — день семейного посещения магазинов. Маленьких детей носят по этажам в сумках «кенгуру». Немцы-мужчины терпеливо ходят по магазинам со своими женами или подругами и помогают выбрать покупки.

Немцы умеют не только работать, но и отдыхать. Здесь они не менее изобретательны. Самый простой вид здорового досуга — прогулки. Выходные дни отводятся для семейных прогулок или выездов на машинах или велосипедах на природу. Ходят семьями в музеи и картинные галереи (немцы очень любят живопись). Любимый вид спорта — футбол. Слои более богатые тяготеют к теннису.

При всех индивидуальных различиях в стиле немцев отличает, как правило, хорошо подвешенный язык. Школьник, рабочий, студент, не говоря уже о тех, кто имеет профессиональное отношение к слову, стройно и без бумажки изложит свои мысли, будь то простая беседа или публичная дискуссия.

#### *Деловая этика*

В Германии обычно звонят по конкретному делу, и это неудивительно, ибо каждый разговор стоит денег, причем звонок за пределы города оплачивается пропорционально затраченному времени. Если на ваших глазах немецкие партнеры заперли на замок в бюро телефон или ксерокс, не воспринимайте это как акцию, направленную против вас. Это просто немецкая бережливость. На служебных телефонах нередко можно видеть замочки — уходя с работы, служащие замыкают закрепленные за ними аппараты, дабы никто не мог воспользоваться ими. Немцы умеют вести деловые телефонные разговоры. Вводная часть беседы сведена до минимума. Поднимающий трубку не будет терять ни времени, ни слов на пустые начальные восклицания «да» или «алло», он четко назовет свою фамилию или название учреждения. Тем же ответит и партнер на другом конце провода. Телефон существует скорее для дела, чем для сердца. В условиях Германии будет звучать несколько странно, если при прощании с кем-нибудь сказать «звони».

Как известно, немцы аккуратны и шепетильны. Если вы сомневаетесь в том, что сможете соблюсти все условия и сроки договоренностей с немецкими коллегами, лучше заранее отказаться от своих предложений.

Желательно учитывать приверженность немцев к титулам. Для этого нужно еще до начала переговоров уточнить все титулы деловых партнеров.

Наши бизнесмены обычно приезжают с подарками, но ожидать ответных презентов не стоит. Здесь они не приняты в деловом общении.

Немцы имеют привычку расписывать как деловую, так и частную жизнь по дням и по часам. Поэтому постарайтесь, чтобы ваш немецкий партнер внес запись о встрече с вами в свою карманную книжку-календарь, иначе вы рискуете встретить отказ. Запись позволяет лучше планировать свое время, которое немцы очень ценят.

Пунктуальность и строгая регламентация сказываются везде. Чаевые в ресторане или кафе можно не давать — они уже заложены в стоимость вашего обеда. Но если вы все-таки хотите их дать, то округляйте размер чаевых до полной суммы. Большие чаевые давать не принято.

### **Франция**

Франция — государство на западе Европы. На ограниченной территории Франции можно увидеть больше разнообразия и контрастов, чем в любой другой стране Европы. На средиземноморском Юге повсюду яркие цвета — голубизна неба, золото солнца, красноватая охра каменистой земли. Север Франции ничем не напоминает яркий солнечный Юг — переменчивое перламутровое небо, часто затянутое низкими, несущими дождь облаками.

Природные различия между Севером и Югом усугубляются их историей. Южная часть страны выросла из римской Галлии, где культура, навеки отмеченная печатью Античности, тяготеет к соседним странам — Италии и Испании. Северяне ведут свое происхождение от многих племен — германцев, кельтов, вестготов, франков, бургундцев и многих других, которые упорно сопротивлялись владычеству Рима и в конце концов сокрушили Священную Римскую империю. Франкские княжества стали колыбелью французского королевства, выделившегося в IX в. из империи Карла Великого. Примерно тогда же здесь осели воинственные грабители — норманны. Именно Северные княжества стали собирать французские земли вокруг будущей столицы — Парижа. Поэтому люди Севера чувствуют себя сначала французами, а затем уже — уроженцами различных провинций.

Французы — нация оседлая. Случаи массовой эмиграции в историю Франции были крайне редки. Исключением было, пожалуй, только бегство в Германию, Швейцарию, Голландию и Англию 200 тысяч протестантов-гугенотов, вынужденных спасаться от религиозных преследований после отмены в 1685 году Людовиком XIV гарантии веротерпимости.

#### *Особенности характера*

Всегда и во всем, даже в самых трудных обстоятельствах французы стремятся сохранять свое национальное и человеческое достоинство.



В русских французы ценят то, чего не хватает иной раз самим, — размах и широту, сердечность и щедрость, выдержку и стойкость.

Говоря о достоинствах французов, иностранцы чаще всего называют их симпатичными, умными, приветливыми, энергичными, трудолюбивыми. А среди их недостатков чаще всего отмечают самодовольство, болтливость, холодность, упрямство, агрессивность, иногда неискренность. Сами французы в таких случаях философски замечают: «Все чрезмерное — ничтожно».

Французы отличаются наибольшим вкусом в общении. В этом отношении они — образец для всех других народов. Французы вежливы, особенно в отношении иностранцев, причем они таковы не из какого-то личного интереса, а из присущей им непосредственной потребности и вкуса к общению. Склонность к услужливости, вежливость, благожелательность французов, их высокая готовность прийти на помощь сделали эту нацию достойной любви и уважения.

Для французов характерны внешний блеск, некоторая суетность, легкомыслие, необдуманные поступки, предпочтение приятного полезному. Прямым следствием этих свойств является их способность увлекаться на первых порах всяким новым предприятием и также быстро к нему охладевать, легко переходя из одной крайности в другую. В отличие от англичан французы воспитаны так, что, попадая в другую страну, с легкостью приспосабливаются к чужой обстановке.

Французы галантны, скептически и расчетливы, хитроумны и находчивы. В то же время, они восторженны, доверчивы, великодушны. Они благородны и точны, но не нетерпимы. Средний француз так уверен в своем интеллектуальном превосходстве, так убежден в преимуществах своей культуры, что часто ему трудно скрыть свое раздражение «варварами», населяющими другие страны. Во Франции, где очень любят и умеют блеснуть словом, молчаливый человек социально убивает себя. Если в Англии избегают всяких намеков, касающихся личной жизни, то во Франции — наоборот. Разговор у французов носит непринужденный характер и идет с исключительной быстротой. Скорость речи у них — одна из самых больших в мире.

Достаточно специфично отношение французов к деньгам и богатству. У большинства из них есть качество, которое они считают большим достоинством, — бережливость. Правда, иногда последняя переходит в уродливую скупость. Скопить средства, стать в старости рантье — желание многих. Умение французов считать деньги отнюдь нельзя сводить к одной только скарденности. Нелюбовь их крас-

точительству объясняется стремлением обеспечить свое будущее в старости, надежно обезопасить себя и свою семью на случай нужды, а также избежать унижительной материальной, да и моральной зависимости, связанной с долгами. Француз никогда не любил рискованных финансовых авантюр, стараясь скорее сэкономить, чем заработать.

Во Франции существует, по меньшей мере, три десятка терминов, обозначающих разные виды материального вознаграждения или дохода — заработная плата, оклад, жалованье, гонорар, дивиденд и т. п. Причем каждый из них пользуется определенным социальным престижем. Француз явно предпочтет гонорар писателя жалованью прислуги, даже если второе значительно больше первого.

Большая часть французов считает, что успех является результатом честолюбия и ловкости и что современное общество открывает все меньше и меньше возможностей для успеха, особенно для молодежи и женщин. Почти половина французов испытывает недоверие к тем, кто нажил состояние.

Французам присуща потребность в самовыражении, страсть постоянно судить других и в то же время — чувствительность к чужому мнению о себе. В характере француза индивидуализм постоянно борется с общительностью. Перейти с французом на «ты» — дело деликатное, требующее долгого времени.

Любимейшее развлечение парижанина — сидеть на улице за столиком кафе. Он вроде бы на людях и в то же время в стороне, наедине с приятелем или знакомой; обмен мнениями, мыслями, оценками необходим французу как воздух. В разговоре француз охотно будет сетовать на обстоятельства, власти, соседей, родственников, критиковать и высмеивать их, но даже с самым близким человеком не станет изливать душу, говоря о себе самом. Подобная сдержанность вовсе не обязательно синоним черствости и эгоизма. Она является скорее проявлением внутренней стыдливости. Виня в своих житейских невзгодах кого угодно, только не себя самого, французы в то же время не любят делиться с другими, даже с очень близкими людьми, личными невзгодами и переживаниями. Независимость и достоинство личности нередко покупаются ими ценой душевного одиночества. Социальной броней, ограждающей француза от вторжения извне в сферу его личной жизни, являются правила вежливости: она может быть и не только знаком любезности, но и способом держать посторонних на определенной дистанции.

#### *Деловая этика*

Большое влияние на французский стиль делового общения оказывает система образования, ориентированная на воспитание неза-

висимых в суждениях и критически настроенных граждан. В высших слоях общества уделяют особое внимание изучению философии, истории искусств, французской истории и культуры. Однако зарубежный партнер, очарованный обаянием французов, считает, что поддерживать с ними деловые отношения непросто.

В деловой жизни Франции большое значение имеют личные связи и знакомства. При деловом знакомстве с французами необходимо вручить свою визитную карточку, но, поскольку здесь придадут большое значение образованию, рекомендуется указать какое высшее учебное заведение вы окончили, особенно если оно пользуется особой репутацией и принадлежит к разряду элитных. Здесь часто новые контакты устанавливаются через посредников, которые связаны родственными, финансовыми или дружественными отношениями с нужным вам лицом.

Узнав как можно больше об интересующих вас фирмах, пошлите в их адрес комплект рекламной литературы и каталогов о вашем предприятии, а также условия, на которых вы готовы поставлять свою продукцию. Все это должно быть изложено на французском языке. Дело в том, что французы болезненно реагируют на использование в деловых отношениях английского или немецкого языка, полагая, что это ущемляет их национальную гордость. Следует быть готовым и к бюрократической волоките, особенно на национализированных крупных предприятиях. Если у вас нет прямого выхода на ответственных руководителей и вы ведете переговоры на менее высоком уровне, то следует дождаться, пока ваше предложение дойдет до соответствующего управленческого звена и будет выработано решение. А решения здесь принимаются ограниченным числом лиц высокого ранга.

Французские бизнесмены очень тщательно готовятся к предстоящим переговорам, досконально изучая все аспекты и последствия поступающих предпочтений. Поэтому переговоры с ними проходят в значительно более медленном темпе, чем, например, с американскими предпринимателями. В отличие от американцев, они стараются избегать рискованных финансовых операций. Французы не сразу позволяют убедить себя в целесообразности сделанных предложений, предпочитая аргументировано и всесторонне обсудить каждую деталь предстоящей сделки. Французский стиль ведения переговоров отличается приверженностью принципам при одновременном недоверии к компромиссам, причем негативное отношение к компромиссам усиливается чувством интеллектуального превосходства, свойственным французам.

Французы искусно, даже с изяществом отстаивают тот или иной принцип или свою позицию, но не склонны к торгу. В результате оказывается, что они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют запасной позиции. Нередко представители французской делегации на переговорах выбирают конфронтационный тип взаимоотношений. Поведение может кардинальным образом меняться в зависимости от того, с кем они обсуждают проблемы.

По сравнению с представителями США французы менее свободны и самостоятельны. В компетенции непосредственных участников переговоров находятся вопросы тактики, где они часто демонстрируют большое разнообразие средств и приемов. Как следствие, французы большое внимание уделяют предварительным договоренностям, предпочитают по возможности заранее определить вопросы, которые могут возникнуть в ходе официальной встречи, провести предварительные консультации. Французские предприниматели не любят сталкиваться в ходе переговоров с неожиданными изменениями в позициях сторон, поэтому нежелательно вносить по ходу поправки и дополнительные предложения. Нередко во время обсуждения вопросов французы перебивают собеседников, высказывая критические замечания или приводя контраргументы. Это не должно восприниматься как проявление неуважения: у них так принято.

Контракты, заключаемые французами, предельно корректны, точны в формулировках и не допускают разночтения: не более четырех страниц текста на французском языке, цены во франках, предложения состоят из 10—15 слов.

Существует ошибочное мнение, что французы — нация мелких предпринимателей. Французам нравится даже само выражение «крупная компания», ведь принадлежать к большой компании престижно; это придает уверенности и силы.

Французы с любовью относятся к своей стране, ее истории, культуре, языку, поэтому немаловажным фактором при ведении переговоров и во время деловых встреч становится использование французского языка. Готовя материалы для обсуждения на французском языке, необходимо учитывать, что они чувствительны к ошибкам иностранцев во французском языке. Однако, если ваш французский партнер вдруг заговорил по-английски или по-русски, считайте, что в этот день вы получили самую большую уступку. Никогда не упоминайте о Второй мировой войне и, самое главное, не затрагивайте тему оккупации — французы терпеть не могут говорить об этом. Нужно остерегаться затрагивать вопросы вероисповедания, личные проблемы, связанные с положением на службе, доходами и расхо-

дами, обсуждение болезней, семейного положения, политических пристрастий. Во время беседы руки французов никогда не бывают спокойны. Именно руки придают их мыслям форму, очертание и объем.

Деловые переговоры, как правило, начинаются в 11 часов утра. Через полтора часа всем участникам переговоров может быть предложен типичный французский завтрак с аперитивом. Возможны любые восторженные комментарии по поводу качества блюд и напитков на столе, поскольку для французов кухня — это предмет национальной гордости. При этом не следует забывать о том, что не принято оставлять еду на тарелке, подсаживать блюда по своему вкусу или пользоваться пряностями. Крепкие напитки пьют редко, предпочитая вино на все случаи жизни. Пространные тосты не приняты. Счет в ресторане обычно оплачивает тот, кто приглашает. Во время делового приема о делах говорят только после того, как подадут кофе. До этого момента французы предпочитают говорить о культуре и искусстве.

Французы не отличаются пунктуальностью. На приемах они следуют правилу: чем выше статус гостя, тем позже он приходит. Наиболее подходящие темы для застолья — спектакли, книги, выставки, туристические достопримечательности страны и города. Особенно ценится в собеседнике знание искусства, в первую очередь французского. Они бывают польщены интересом, проявляемым к их стране и культурному наследию. Приглашение на ужин у французов — это исключительная честь. Прибыть на ужин следует на четверть часа позже назначенного срока. Из подарков, которые принято приносить с собой, — шоколадные конфеты, шампанское, цветы (только не белые и не хризантемы, которые во Франции считаются символом скорби).

Большое значение французы придают различным формам вежливости. Когда вас принимают и, проводя в помещение, пропускают вперед, не расшаркивайтесь в дверях, проходите первым. Но во время важных совещаний, форумов первым входит руководитель наиболее высокого ранга.

Во Франции не принято обращаться к собеседнику по имени, если только он сам об этом не попросил. Принято — «мсье» при обращении к мужчине и «мадам» при обращении к женщине. При этом считается невежливым, если к приветствиям типа «bonjour» или «au revoir» не добавлять «мсье» ИЛИ «мадам» ИЛИ ИХ имена. За исключением момента рукопожатия недопустимо трогать собеседника.

В целом, говоря о французском национальном характере и стиле делового общения, нельзя не подчеркнуть разнообразие их поведе-

ния, образа мышления, восприятия. Пожалуй, самой характерной чертой современной французской нации является ее неповторимость.

### **Италия**

Одним из крупнейших деловых партнеров России традиционно является Италия. Италия моноэтническая страна: итальянцы составляют здесь 98 процентов населения. Подавляющее большинство верующих — католики.

Внешнеэкономические связи имеют жизненно важное значение для экономики страны. Большая зависимость от внешней торговли определяется, с одной стороны, тем, что основные отрасли итальянской промышленности функционируют, используя главным образом привозное сырье, топливо и полуфабрикаты, с другой — относительной узостью внутреннего рынка.

Милан — один из самых древних городов Италии, второй по величине, самый значительный промышленный и торговый город, «индустриальная столица Италии», а также банковский центр страны. Милан сегодня — крупнейший издательский центр страны.

В пределах Рима находится самостоятельное государство, хотя и самое малое в мире, — Ватикан, главный центр мирового католицизма.

Для успешного выхода на итальянский рынок и поиска нужного партнера нужно иметь в виду некоторые политические и экономические особенности этой страны. Итальянская Республика состоит из 21 области и 94 провинций, каждая из которых имеет свои особые демографические и промышленные черты. Поэтому ваши партнеры из северных районов Италии будут существенно отличаться от представителей южных областей страны или ее островной части. Их отличия — в темпераменте, деловой хватке, даже в тонкостях языка.

#### *Особенности характера*

Итальянцы — это народ, в характере которого доминирует экспрессивность, т.е. склонность целиком подчиняться своим эмоциям, и открыто выражать их. Любить или ненавидеть, радоваться или негодовать — значит, в их представлении, полностью отдаваться этим чувствам внутренне и внешне. Подавление же эмоций они считают чем-то противоестественным, отождествляя это с лицемерием. Итальянцы по складу своему — индивидуалисты. Они большие жизнелюбые, знают толк в еде и всегда готовы поддержать разговор. Эти люди напористы, всегда готовы к дискуссии, пусть даже переходящей в скандал. Им нельзя отказать в инициативе, способности находить быстрые и эффективные решения сложных вопросов.

Итальянец сочетает в себе французскую живость, веселость с испанской серьезностью, твердостью. Его эстетический характер — это вкус, соединенный с аффектом. Его темперамент отражает расположение чувственности к возвышенному. В мимике итальянца отражается сильная игра его ощущений, благодаря чему лицо его выразительно. Итальянец из провинции немало удивит вас своей вежливостью, смышленостью, никогда не озадачит тупостью.

Если французы больше любят частные развлечения, то итальянцы — публичные: карнавалы, пышные шествия, процессии, парадные спектакли. Их традиционно трогает великолепие общественных зданий, написанные кистью картины, мозаика, древние произведения высокого стиля. Они любят на все это посмотреть и показать себя. Италию в прошлом нередко называли страной роскоши. Итальянцы любят красивую одежду, приятные развлечения, ценят умение повеселиться.

Среди негативных черт характера этой нации следует отметить чрезмерную горячность, мстительность. Здесь кое-где и поныне встречаются случаи поддержания старых традиций кровной мести. Итальянцы легко возбудимы и обидчивы, с трудом переносят критику. Дисциплина для них не имеет большой значимости.

Тем не менее, несмотря на все то, что известно о вероломстве итальянцев, на мрачные доказательства чувства ненависти и мести, присущие этой нации, можно утверждать, что Италия — одна из стран, где чаще других встречаются проявления неожиданных чувств, добродушия и дружбы.

#### *Деловая этика*

Существующая в стране практика деловых переговоров сформировалась с учетом аналогичных норм в большинстве европейских стран. Обычно представители мелких и средних фирм Италии оказываются более энергичными и активными при установлении партнерских отношений, не затягивают решение организационных и формальных вопросов, охотно идут на альтернативные варианты связей. Это объясняется тем, что у них отсутствуют сложные бюрократические процедуры принятия административных решений. Как правило, для налаживания деловых связей достаточно обмена официальными письмами, в которых излагается краткая информация о фирме и указывается предмет делового интереса.

Иногда для установления деловых связей обращаются к услугам посредников, сеть которых в Италии особенно сильно развилась в последнее время.

В практике делового общения в Италии большое значение имеет использование визитных карточек, в которых помимо имени, фами-

лии и занимаемой должности указывается принадлежность к какой-либо фирме.

Любое знакомство с представителем итальянского делового мира начинается с обмена визитными карточками, поэтому необходимо их иметь при себе в достаточном количестве. Если в ответ на протянутую карточку вы не можете дать свою, надо извиниться, объяснив причину, и пообещать послать ее при первой же возможности.

Помимо представительской функции, визитные карточки полезны тем, что избавляют от необходимости запоминать имена и должности тех представителей компании, с которыми вы знакомитесь, и позволяют вам уже в ходе первой встречи называть собеседников по имени, что производит всегда хорошее впечатление и создает доброжелательную атмосферу. В Италии при обращении широко употребляются различного рода титулы и звания, а также названия профессий. В итальянской среде общения чрезвычайно распространено обращение по фамилии. Оно широко применяется не только старшим по возрасту человеком по отношению к младшему, но и между коллегами, сослуживцами, людьми одной профессиональной общности.

Визитные карточки могут выполнять и функции посредников при организации деловых встреч. Например, вы не нарушите деловую этику, если, заняв в результате кадровых перестановок новое место, воспользуетесь накопленным вашим предшественником каталогом визитных карточек для завязывания полезных деловых связей.

Итальянские бизнесмены придают большое значение тому, чтобы переговоры велись между людьми, занимающими примерно равное положение в деловом мире или обществе, поэтому перед деловыми встречами они стремятся узнать трудовую биографию потенциальных участников, их возраст, должность и т.д.

Тексты на визитных карточках итальянских бизнесменов печатаются, как правило, на итальянском и английском языках (реже на французском). Существуют определенные сложности в переводе на английский и тем более на русский язык некоторых должностей в иерархической структуре итальянских фирм. Так, например, *administratore delegate* (уполномоченный администратор) является главным управляющим фирмы или компании, но в переводе этот смысл может утеряться.

После установления партнерских связей с итальянской фирмой и подписания совместных документов возникает проблема продолжения и развития деловых отношений. Необходимо периодически обмениваться с партнерами информацией о ходе выполнения до-



стигнутых договоренностей. Очень велико значение стабильных и долгосрочных контактов с итальянскими предпринимателями.

Немаловажное значение придается в Италии налаживанию дружественных, неформальных отношений с иностранными партнерами, особенно во внеслужебное время. Здесь следует иметь в виду, что итальянцы очень гордятся своей страной как колыбелью многих видов искусств и ремесел, поэтому проявление уважения и знаний в этой сфере всегда производит благоприятное впечатление и позволяет быстро создать атмосферу доверия и благожелательности. Кроме того, многие вопросы итальянцы предпочитают обсуждать в неофициальной обстановке, например, в ресторане. Если итальянцы пришли поесть большой компанией, то расплачиваются они всегда сообща, считая, например, немецкий обычай платить только за себя — мелочным. Они делят всю сумму поровну на число присутствовавших людей, и каждый выкладывает на стол свою долю. Считается, что такая обстановка позволяет более свободно высказывать истинное мнение или критические замечания в адрес партнера, не рискуя вызвать его неудовольствие. Итальянские бизнесмены «легки на подъем», однако после подписания совместных деловых документов, продолжение контактов с ними нередко становится затруднительным.

Итальянские фирмы стараются редко прибегать к помощи арбитража для решения спорных вопросов, пытаются прийти к разумному компромиссу.

При смене руководства компании или ее местонахождения всем организациям, поддерживающим отношения с данной фирмой, направляются уведомления о происшедших изменениях. В этом случае подчеркивается преемственность отношений и не прерывается естественный ход делового взаимодействия.

Итальянцы, особенно в деловых кругах, избегают употреблять слово «подарок» и заменяют его альтернативными: *pensiero*, *ricordo* (сувенир). Часто используется прилагательное *piccolo* (маленький). Тем самым как бы подчеркивается, что речь идет о скромном, небольшом подарке, который надо рассматривать скорее как знак внимания.

Следует также сказать и несколько слов о невербальных способах общения. К примеру, поглаживание щеки означает, что беседа настолько затянулась, что начинает расти борода. Если итальянец считает какую-либо идею глупой, он выразительно стучит себя по голове.

Если вы едете на переговоры и вам нужно такси, не пытайтесь сами останавливать свободное такси. Если вы в гостинице, попро-

сите портье вызвать такси: оно будет через несколько минут. Если вы на улице, зайдите в ближайшее кафе и обратитесь к его хозяину. Такого рода услуги делаются бесплатно или за очень умеренную плату.

Садясь в такси, занимайте заднее сиденье — в Италии не принято сидеть рядом с водителем. Платите по счетчику или чуть больше, но ненамного — здесь уважают тех, кто не сорит деньгами.

В целом можно сказать, что итальянские бизнесмены достаточно чувствительны к соблюдению основных правил деловой этики, и это следует учитывать при организации и ведении переговоров.

### **Арабские страны**

Для арабов одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнерами. Если типичный американец старается предугадать развитие событий при решении любой проблемы, то арабы привыкли скорее ориентироваться на прошлое, постоянно обращаясь к своим корням и традициям. Они также предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых на переговорах вопросов. Большое значение в арабском мире имеют исламские традиции. Мусульмане очень ревностно относятся к своей религии, стараются не вступать в споры с иноверцами на религиозные темы. Основой их поведения выступают пять требований мусульманского культа. Учитывая такое отношение к религии, при общении с арабами лучше не заострять внимание на вопросах вероисповедания. Во время молитв, а они бывают пять раз в сутки (хотя, как правило, в последние годы появилась тенденция к упрощению этой процедуры: жители больших городов молятся не более двух раз в сутки), лучше не назначать встречи и не наносить визиты. Арабы не склонны к употреблению алкоголя, так как в исламе это считается одним из самых страшных грехов.

Представители арабских государств как в обыденной обстановке, так и во время деловых переговоров стараются создать дружелюбную обстановку, ценят юмор, используют личные имена. Многие арабы по делу и без дела любят подолгу трясти вашу руку. Неотъемлемой частью деятельности арабского бизнесмена, стремящегося к заключению новой сделки, служит поход в увеселительное заведение. У этих народов исповедуется почти религиозный культ подарков, причем самыми весомыми из них считаются авторская картина и оригинальная чеканка. При вручении подарка или еще чего бы то ни было следует быть особо осторожным, поскольку в арабских странах считается недопустимым протягивать кому-нибудь предмет или деньги левой рукой. У тех, кто исповедует ислам, левая рука считается нечистой, и вы можете нанести жестокое оскорбление своему

партнеру. К ногам арабы тоже относятся как к нечистой силе, поэтому у мусульман не дозволено при беседе, сидя на стуле, забрасывать ногу на ногу.

В мусульманском мире иностранец не может обращаться с вопросами или просьбами к женщине, это считается неприличным, все контакты, обсуждения ведутся с мужчинами. При рукопожатии нельзя смотреть в глаза друг другу: это считается признаком дурного тона. Всевозможные приветствия с похлопываниями, объятиями и т.п. возможны только между своими и не распространяются на чужестранцев. Если европейское приветствие короткое и сухое, то арабское превращается в целую процедуру, оно сопровождается расспросами о здоровье, делах. На протяжении беседы эти вопросы могут повторяться. Даже если вы спешите, то необходимо выслушать арабского собеседника и его многочисленные пожелания благополучия. Поводы для пожеланий и поздравлений могут быть самые разные: встреча, приезд, отъезд, покупка. Речь арабского собеседника сопровождается частыми обращениями к Аллаху<sup>1</sup>, упованием на его помощь в завершении предстоящих дел. В арабской среде это обычная формула вежливости.

«Культурная дистанция» между беседующими арабами обычно короче, чем она принята у европейцев. Беседующие люди почти касаются друг друга, что свидетельствует о взаимном доверии.

При первом знакомстве арабы выражают вам радушие и любезность. Это не притворство, а дань традиции: среди арабов господствует мнение, что только такое поведение достойно мусульманина. Последующая беседа может проходить менее гладко. Арабские собеседники всячески избегают определенностей, четких ответов «да» или «нет». Взамен следуют туманные обороты типа «Если Аллаху будет угодно». Арабское понимание этикета запрещает собеседнику прибегать к прямолинейным ответам, быть категоричным, арабы во время беседы избегают также суетливости, поспешности. Арабские собеседники всегда стремятся «сохранить лицо» — как свое, так и своего партнера. Считается необходимым оставить возможность для следующих контактов. Отказ от сделки сопровождается оговорками, похвалами в пользу обсуждаемого предложения. Арабские предприниматели выражают отказ в максимально смягченном, завуалированном виде.

Исламская мораль относит торговлю к престижному, почитаемому занятию. Торговая сделка у арабов — всегда маленький спектакль. Это область, где европейские и арабские понятия существенно расходятся. Приглашая совершить сделку, арабский купец становится очень любезным. Первая названная цена всегда многократно завы-

шена. Назвав завышенную цену, хозяин товара начинает всячески его расхваливать. Покупающий человек стремится сбить цену. Торгующиеся могут расходиться, вновь обсуждать достоинства товара, пока не ударят по рукам. Процесс покупки часто сопровождается угощением прохладительными напитками, чаем, кофе. Если вам предложили небольшую чашечку кофе (он очень крепкий, без сахара, с небольшим количеством кардамона), то, выпив, вы отдаете ее хозяину, и он тут же наливает в нее еще кофе. Так продолжается до тех пор, пока вы один не опустошите кофейник. Но если вы больше не хотите кофе, покачайте чашечкой из стороны в сторону или переверните ее вверх дном. Если перед кофе предлагают прохладительные напитки, это означает, что время, отведенное для встречи, подходит к концу.

В целом, поскольку арабский мир далеко не однороден, существуют значительные различия в стилях делового общения у представителей различных арабских государств. Однако для всех характерно чувство национальной гордости, следование историческим традициям своей страны. В одежде недопустимо сочетание белого и синего цветов — цветов израильского флага. Другая черта — это принятие необходимости сильного правления. Представители арабских стран весьма чувствительны к вопросам, связанным с национальной независимостью. Все, что каким-то образом будет рассматриваться как вмешательство в их внутренние дела, будет беспощадно отвергаться. Арабы большое значение придают проявлениям дружбы, искренности и гостеприимства.

## **Китай**

### *Особенности характера*

Китай — страна многонациональная, на ее территории проживает 56 различных национальностей и народностей.

Официальный государственный язык — путунхуа. Это современный литературный язык, на котором говорят дикторы центрального радио и телевидения, обучаются школьники и студенты. Чтобы объясняться, китайцы используют иероглифическое письмо, единое для всех диалектов. Иероглификой овладеть довольно трудно. Каждый иероглиф произносится с определенной мелодией (4 тона), поэтому многие слова, произносимые с помощью одних и тех же звуков, в зависимости от тона имеют абсолютно разные значения.

Весь жизненный уклад китайца строится на строгих нормах и правилах. Даже в быту прослеживается какая-то явная любовь к правилам и регулирующим формулировкам: правила проезда на транспорте, правила посещения музеев, кинотеатров и т.п. — по-

всюду их великое множество. Китайцы придерживаются распорядка дня — ранний подъем, ранний уход ко сну, послеобеденный сон. После обеда есть двухчасовой перерыв у школьников и студентов, у рабочих и служащих. А в лавочках и магазинах, не закрывающихся на обед, продавцы иногда спят прямо на рабочих местах, положив голову на прилавок.

Китайцам свойственно беспрекословное подчинение членов группы ее лидеру, которым обычно становится старший по возрасту человек. Действия лидера воспринимаются членами группы в качестве образца.

Характерными чертами китайцев являются трудолюбие, организованность, дисциплина, терпение, усердие, аккуратность, коллективизм, неприхотливость в одежде, умение сдерживать свои эмоции, спокойствие и хладнокровие в стрессовых ситуациях.

Уникальность традиционного Китая сводится к тому известному феномену, который на уровне обыденного сознания давно уже получил достаточно точное название — «китайские церемонии».

В Китае сеть обязательных и общепринятых норм поведения была достаточно густой. Этико-ритуальные принципы и соответствующие им нормы поведения уже в древности были решительно выдвинуты на передний план и явственно гипертрофированны, что со временем привело к замене именно ими столь характерного едва не для всех других ранних обществ, преимущественно религиозно-мифологического восприятия мира.

В одежде китайцы непритязательны. Европейскую моду они воспринимают с осторожностью. Они одеваются очень просто, костюм с галстуком обязателен лишь на официальных приемах и во время визитов к высшим государственным деятелям.

Китай — одна из самых самобытных стран мира, но поездка туда связана с большими психологическими нагрузками. Гости страны все время являются центром внимания сотен, а иногда и тысяч людей. Китайцы — это очень веселые, душевные и сообразительные люди, но их представления о правилах хорошего тона во многом не совпадают с нашими.

В Китае придают большое значение налаживанию дружественных, неформальных отношений с зарубежными партнерами. Вас могут спросить о возрасте, семейном положении, детях — не обижайтесь, это искренний интерес к вам. Вас радушно пригласят в гости или в ресторан на обед, где подадут не менее 20 блюд.

Восточная кухня несколько экзотична. У китайцев есть блюда, приготовленные из мяса змей, кошек, молодого бамбука, ласточкиных гнезд, плавников акулы, но блюда из этих продуктов не являются

ся повседневными. Все кушанья, кроме супов, в традиционных семьях едят двумя палочками, поэтому все блюда подают нарезанными мелкими кусочками.

Если вы не готовы попробовать предлагаемое вам экзотическое блюдо, не отказывайтесь демонстративно. Попытайтесь съесть хотя бы маленький кусочек, а остальное блюдо смешайте на тарелке. Подача супа к столу — сигнал того, что обед близится к завершению. Гость встает из-за стола первым.

Основной напиток китайцев — рисовая водка (крепостью 55 градусов). В народе очень популярно красное вино каулиян. Азия — церемониальна, поэтому в Китае приняты тосты, но чокаются не обязательно. Если же чокаются, то соблюдается старое правило: младший должен чокнуться верхней частью своего бокала о ножку бокала, который поднимает старший, тем самым показывая, что он ставит себя ниже сотрапезника. Разливающий напиток должен наполнять чужие бокалы до краев, иначе это будет выглядеть как неуважение. Чокаясь, произносят «кан пей», что соответствует русскому «пей до дна», а в переводе с китайского — «чтобы река обмелела».

Если к столу подается рисовое вино (шаосинь), пить его предпочтительнее после тоста. Бокал держат в правой руке, поддерживая ее левой рукой. Ответный тост: «ганбэй» (осушите бокал) является обычной практикой. Почетный гость должен первым попробовать новое блюдо.

#### *Деловая этика*

Одним из основных принципов деловой жизни является поддержание честных и уважительных отношений с партнерами. Соблюдение этого принципа еще более важно при сотрудничестве с зарубежными партнерами, так как действия и поступки, связанные с незнанием особенностью деловой этики и делового этикета в стране пребывания, могут вызвать отрицательную эмоциональную реакцию и, соответственно, отрицательно повлиять на результат делового взаимодействия.

Не рекомендуется пропускать ритуалы и протокольные мероприятия, поскольку совместные банкеты, приемы, фотографирование на память и пр. создают более тесные отношения, столь важные для китайской деловой практики. Рекомендуется на любое общественное мероприятие (если это не просто ужин в ресторане) приходиться с подарком. Лучше делать подарок не определенному лицу, а всей организации, так как местные правила могут запрещать принимать личные подарки. На официальных встречах подарки должны иметь также оттенок личного отношения. Например, если вы вручите президенту фирмы и вице-президенту одинаковые подарки, это

будет расценено как оскорбление или в лучшем случае как знак вашей полной неотесанности. Особенно чувствительны к нарушению субординации китайцы и другие представители азиатских обществ, построенных на строгой иерархии. Запакованные подарки не принято распаковывать до ухода гостей. При приглашении на свадьбу, день рождения или похороны принято дарить небольшую денежную сумму в конверте (в красном — для живущих людей, в белом — по случаю кончины). Цветы можно дарить в любых случаях своим деловым партнерам в знак приветствия, по поводу знаменательного события или благодарности за участие в том или ином мероприятии, совместной поездке и т.д. Особенности восприятия цвета не только живых цветов, но и других подарков и сувениров следует учитывать в зависимости от национальной принадлежности лиц, которым эти подарки предназначены, а также страны, в которых они проживают. В Китае: красный цвет — это цвет праздника и знак удачи, счастья, достоинства, благородства; желтый в Китае популярен после красного, является символом империи, великолепия и сияния; зеленый — цвет юности и символ роскошной жизни; голубой — для китайцев один из траурных цветов; белый — цвет траура и знак опасности. Если вас пригласили в гости, лучшим подарком будут живые цветы (без упаковки), а букеты, составленные из цветов различных оттенков красного в сочетании с декоративной зеленью, пользуются у китайцев наибольшей популярностью.

При общении с китайцами, обладающими высоким статусом, принято уделять постоянное внимание его положению. Не подрывайте авторитет старшего по положению китайца, обращаясь с вопросом к его подчиненному. (Временами это требование может раздражать, особенно если младший лучше знает английский язык, имеет навыки общения с вами или в курсе обсуждаемых вопросов.) Обычно апеллируют к важности выполняемой этим человеком работы и его занятости, так как, по китайским представлениям, авторитетный человек всегда занят. При этом рекомендуется употреблять такие обороты, как «Извините, что занимаю ваше драгоценное время», «С сожалением отрываю вас от важного занятия». Вполне привычны выражения типа «Эту задачу можете решить только вы» или «Без вашей эрудиции и знаний мы были бы в затруднительном положении».

Во время деловых встреч китайские участники переговоров очень внимательны к двум вещам: сбору информации относительно предмета обсуждения, а также партнеров по переговорам; формированию «духа дружбы». Причем «дух дружбы» на переговорах для них вообще имеет очень большое значение, что в значительной степени обуслов-

лено культурными традициями и ценностями. «Дух дружбы» китайцы отождествляют с хорошими личными отношениями партнеров. При этом необходимо знать, что во время приветствий при обмене рукопожатиями сначала жмут руку наиболее высокопоставленного лица.

В китайской делегации, как правило, много экспертов, например, эксперт по финансовым вопросам, техническим и т.п. в результате численность делегации оказывается достаточно большой.

Китайцы ведут переговоры, довольно четко разграничивая отдельные этапы: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап переговоров.

Первое, что необходимо сделать, это представиться друг другу, познакомиться. Деловое знакомство в китайском обществе не может быть успешным без обмена визитными карточками, которые здесь играют огромную роль и в большинстве случаев заменяют любой документ. При этом рекомендуется иметь визитные карточки, печатанные на английском и на китайском языках.

Китайцы при обращении ставят фамилию на первое место. В западной практике, напротив, фамилию ставят на второе место, что может создавать путаницу. Если вы только что познакомились с китайцем, зовите его (или ее) по фамилии.

На начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров, манере их поведения, отношениям внутри делегации. На этой основе китайцы стараются определить статус каждого из участников делегации. В дальнейшем они в значительной мере ориентируются на людей с более высоким статусом, как официальным, так и неофициальным. Кроме того, в делегации партнера выделяются люди, которые выражают симпатии китайской стороне. Именно через них китайцы впоследствии стараются оказать свое влияние на позицию противоположной стороны.

Стиль ведения переговоров с китайскими партнерами отличается длительностью — от нескольких дней до нескольких месяцев. Это объясняется тем, что китайцы никогда не принимают решений без досконального изучения всех аспектов дела.

Если вы хотите сберечь свое время и сократить сроки проработки вашего предложения, направьте его подробно и конкретное описание за три-четыре недели до командировки.

Успех переговоров уже на первом этапе зависит от того, насколько удастся убедить партнера в реальных преимуществах сотрудничества с вами. Поэтому в состав участников переговоров необходимо включить высококвалифицированных специалистов, способных на месте решить технические вопросы, а также хорошего переводчика, знающего специфические термины вашего дела. Затем начинает-



ся коммерческий этап переговоров. Китайские компании обладают, как правило, хорошо подготовленными в коммерческом отношении и опытными кадрами, располагают обширной конъюнктурной информацией и в процессе переговоров часто ссылаются на прежде заключенные с большой выгодой для себя контракты.

При деловых переговорах с китайцами старайтесь отвечать как можно быстрее на все запросы, предложения, переписку и приглашения. По меньшей мере, немедленно высылайте сообщения о том, что вы ответите в ближайшее время. Одна из самых распространенных ошибок — это медлительность, с которой западные компании отвечают на их просьбы и заявки.

На переговорах с китайцами не следует ожидать, что партнер первым «откроет свои карты», т.е. первым выскажет свою точку зрения, первым сделает предложение. Если переговоры проводятся на китайской территории (кстати, они любят проводить переговоры у себя дома), китайцы могут сослаться на то, что, согласно их традициям, «гость говорит первым». Попытки же получить вначале информацию от китайской стороны часто оказываются безрезультатными: информация сводится в основном к общим положениям.

Избегайте ситуации, в которой вы можете поставить китайца в неловкое положение в присутствии его соотечественников. Если критика неизбежна, выскажите ее с глазу на глаз. В некоторых случаях целесообразнее воспользоваться услугами посредника, особенно если речь идет о человеке с высоким социальным статусом.

Китайская сторона делает уступки обычно под конец переговоров, после того как оценит возможности противоположной стороны. Причем в момент, когда кажется, что переговоры зашли в тупик, китайцами вдруг вносятся новые предложения, предполагающие уступки. В результате переговоры возобновляются. Однако ошибки, допущенные партнером в ходе переговоров, умело используются представителями китайской делегации.

Окончательные решения обычно принимаются китайскими участниками не за столом переговоров с партнером, а дома. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны «центра» практически обязательно. При этом не исключено, что при возможности они постараются улучшить для себя достигнутые договоренности, внести поправки и оговорки.

## **Южная Корея**

### *Особенности характера*

Нестабильность — это, быть может, главный доминирующий фактор исторического развития Южной Кореи. Никогда она не ис-

пытывала преимуществ более или менее продолжительного периода спокойного, стабильного развития. Однако дефицит стабильности имел своим позитивным результатом высочайшую гибкость корейского менеджмента, его высокую степень приспособляемости к любым изменениям во внешней среде.

В Южной Корее христианские ценности имеют большое влияние. Индивидуализм в Южной Корее сильнее, чем в Японии. Корейцы высоко ценят традиции семьи, общины, что непосредственно проявляется и в управлении.

В Южной Корее, где стабильность — непозволительная роскошь, люди более чувствительны к потенциалу отдельной личности (чем в Японии), к достижению конкретных результатов. И единственный путь продвижения вперед — это постоянная работа над собой.

В Южной Корее смена места работы вполне естественна для высококвалифицированного и высокообразованного работника. Но для человека с низкой квалификацией сделать это куда труднее. Здесь есть, к примеру, работники, которые ходят на работу в компании, не получая за это заработную плату. Делают они это, пытаясь как-то спасти свою репутацию, социальный имидж, чтобы не испытывать неловкость перед своими близкими, и т.д. Получить хорошо оплачиваемую работу в Южной Корее считается большой удачей. В этом отношении корейцы куда более чувствительны к угрозе остаться «не у дел» и большие «трудоголики», чем японцы.

Южнокорейские фирмы не практикуют пожизненный найм. Корейский управляющий за плохую работу может быть уволен. В то же время, если работник высокой квалификации не получает достаточно высокой оплаты труда, его легко может сманить другая компания. Конечно, не только более высокий доход является стимулирующим фактором, но это минимально необходимые условия.

Высшая трудовая мораль — одна из отличительных особенностей всей системы южнокорейского управления. Для корейца работа — это способ личного самовыражения, самоутверждения, смысл существования.

#### *Деловая этика*

Корейский подход к управлению базируется на кооперации и сотрудничестве между руководителями разных уровней, на поиске взаимоприемлемых решений и консенсуса при одновременно жесткой централизации процесса принятия решений. Принятие решений и их практическое воплощение базируется на вовлечении в этот процесс практически всех заинтересованных сторон. В то же время право определения ключевого направления стратегии и контроля

над выполнением решения всегда остается за высшим руководством организации.

Для южнокорейских корпораций характерными являются выработка и принятие решений сверху вниз. Доминирующим фактором здесь, безусловно, служит то, что Южная Корея — милитаризованное государство.

Еще одной отличительной чертой южнокорейского менеджмента является наличие у корейцев ряда уникальных особенностей стиля управления и ведения бизнеса, которые позволяют им добиваться успехов в конкуренции, например, и с американскими, и с японскими фирмами на одном и том же рынке.

В переговорах они выглядят самой слабой стороной. Но оказывается, и из этого можно при умении извлечь немалую пользу. На Западе студенты школ бизнеса даже изучают феномен, названный «силой слабой стороны на переговорах». Что до корейцев, то они просто-таки мастера по использованию этого фактора. Если в переговорах по контракту участвуют, например, три или более разные по силе компании, то резонно предположить, что самые сильные и поделят между собой в той или иной пропорции заказ. В реальной жизни все как раз наоборот. Корейские фирмы участвуют в бесчисленном количестве разного рода переговоров о заключении контрактов, часто мало могут предложить другим участникам, но в итоге почти всегда заключают хорошие сделки. Многие факторы играют здесь важную роль. Но главным из них является фактор большей вероятности альянса между самой сильной и самой слабой сторонами. Естественным оказывается стремление самой сильной стороны как-то одернуть своего главного конкурента и с этой целью поддержать самого слабого. Так и корейцы, ввязываясь в борьбу за контракты с участием, к примеру, ведущих американских и японских фирм, всегда умеют заинтересовать самого сильного участника переговоров, получить субподряд и оставить второго по силе партнера по переговорам ни с чем. Из опыта многих коммерческих операций ясно, что такой фактор имеет огромное значение в хозяйственной практике.

Кроме того, надо принять во внимание и умение корейцев вести любые переговоры, предельно точный учет любых нюансов и настроений всех участвующих сторон. Они-то знают истинную цену информации на переговорах и часто ни перед чем не останавливаются, чтобы раздобыть самую нужную и важную.

Корейское правительство привыкло вмешиваться в процесс заключения сделок между корейскими и иностранными фирмами не только для того, чтобы пресечь нарушение правил валютного контроля или антирестовского законодательства. Помимо этого, оно го-

тово проконсультировать свои фирмы в тех случаях, когда стоимость приобретаемой технологии завышена против действительной, когда речь идет о том, чтобы определить приемлемые условия. Сегодня, когда в Южной Корее произошел сдвиг в системе уведомления компаниями соответствующих правительственных учреждений о намеренных сделках, правительство вмешивается в переговоры только в исключительных случаях.

У южнокорейских фирм есть две черты, позволяющие им преодолеть конкурентов:

- милитаристская природа и склад мышления корейцев;
- отсутствие жестких планов, приверженности к стабильности при ведении дел.

Корейцы всегда с высокой эффективностью действуют в проектах, где требуется ставка на действие. Вообразите ситуацию, в которой кто-то просит изготовить и поставить изделие через 6 месяцев. Когда дата поставки утверждена и соглашение подписано, оказывается, что в силу обстоятельств поставку надо осуществить в течение 4 месяцев. Корейцы в такой ситуации всегда найдут возможность решить задачу или при помощи работы круглые сутки, или привлекая дополнительную рабочую силу.

Самая большая трудность, которую приходится преодолевать в Корее, — это барьер взаимного непонимания, прежде всего языковой барьер. Корейцам трудно дается английский язык, на котором ведутся переговоры. При этом надо принимать во внимание, что корейцу сложно обнаружить свое непонимание, отказать собеседнику. Необходимо учитывать национальную гордость и особую ранимость корейцев, так как многие века они были угнетаемой нацией, переносившей жестокие страдания.

В Корее сильна традиционная конфуцианская мораль, согласно которой необходимо учитывать чувства другого, относиться к нему исходя из его социального статуса, уважать его права и быть искренним. Следуя этой морали, корейцы очень гостеприимны и устраивают своим гостям необыкновенно теплый прием.

Корейцы в своей массе являются открытыми, общительными, очень вежливыми и хорошо воспитанными людьми. Потому будет уместным помнить, что теплое отношение может и не означать, что вам удалось так уж заинтересовать ваших партнеров своими предложениями. Они просто проявляют вежливость, и вы должны отвечать тем же.

Так же как и в Японии, контакт с корейскими бизнесменами невозможно наладить, обратившись к ним в письменном виде. Договориться о встрече тоже не просто. Без посредников здесь не обойтись.

Необходимо, чтобы кто-то представил или рекомендовал вас корейской фирме, причем хорошо знающий как сотрудников этой фирмы, так и суть предложений. Если корейские бизнесмены проявят интерес к партнеру, они добиваются личной встречи — никакого другого способа переговоров они не признают. Если на просьбу о встрече вы ответите уклончиво, не исключено появление корейцев в вашем офисе без предварительной договоренности, так как они могут принять ваш неопределенный ответ за готовность встретиться.

В Южной Корее, так же как и в других промышленно развитых странах, необходимы визитные карточки, из которых корейские бизнесмены получают представление об организации потенциального партнера и его положении в ней. Поэтому, если в ответ на протянутую визитную карточку (в знак уважения ее принято подавать обеими руками) кореец не получит визитную карточку пришедшего, это будет воспринято с недоумением, более того, как оскорбительное пренебрежение.

В Южной Корее принято обращаться по должности или по фамилии. Следует помнить, что у корейцев первый слог — это фамилия, а два последующих — личное имя. Но в связи с американским влиянием в Корее в последнее время стали писать сначала имя, потом фамилию. Поэтому во избежание недоразумений лучше уточнить у собеседника его фамилию.

Корейское общество является строго иерархичным и весьма авторитарным. Престиж человека зависит от должности и возраста и зарабатывается часто нелегким трудом. Поэтому если иностранец не проявит должного уважения к статусу корейца, его шансы на успех снизятся. В этом непросто разобраться, так как система должностей и рангов в корейских компаниях и организациях весьма отличается от нашей системы, а в английском переводе может ввести в заблуждение.

При решении любых проблем в области деловых отношений в Южной Корее немаловажную роль играют неформальные связи. Здесь сильны региональные, клановые, дружеские связи. Большое значение имеет наличие родственников или друзей в высших эшелонах власти. Выяснение степени реальной влияния партнера очень важно для оценки перспективности любого начинания, так как часто лишь неформальная поддержка может решить дело. Если партнер в числе своих родственников или друзей имеет влиятельных людей, для него возможно то, чего никогда не получит не имеющий таких связей, какое бы формальное право он на это ни имел.

Корейцы щепетильны в вопросах одежды: для мужчин — это всегда строгий деловой костюм, чаще всего с белой рубашкой и не-

ярким галстуком, для женщин в служебной обстановке исключаются брюки. Не принято курить в присутствии старших по возрасту и по должности. Младший по рангу никогда не сделает что-либо хоть в малейшей степени выходящее за рамки указаний, полученных от его начальника.

Корейские бизнесмены считаются весьма напористыми и агрессивными при ведении переговоров. Традиционное воспитание и мораль не всегда позволяли перейти к проблемам, подлежащим решению. Обычно переговоры, особенно первоначальные, имеют довольно длительную протокольную часть. Однако в отличие от представителей японских компаний корейцы не склонны обсуждать второстепенные моменты в стремлении обеспечить плавный переход к главному вопросу. Для корейских бизнесменов характерна ясность и четкость выражения проблем и путей их решения.

Корейцы не привыкли открыто выражать несогласие с партнером, доказывать его неправоту (и того же ждут от собеседников). В общении с корейскими бизнесменами не следует употреблять выражения «надо подумать», «предложение нуждается в длительном изучении», «решить этот вопрос будет не так просто» и т.п., поскольку это воспринимается ими не как готовность к длительным усилиям по выяснению возможностей реализации идеи, а как констатация ее неприемлемости на данном этапе. Они не любят заглядывать далеко в будущее, их больше интересует, как правило, непосредственный результат их усилий.

К нормам деловой жизни следует отнести, например, извещения о перемещениях, рассылаемые постоянным партнерам, благодарственные письма, которые после визитов направляются всем, с кем были проведены встречи. На первой встрече принято обмениваться сувенирами, цель которых — оказание внимания данной фирмы к потенциальному партнеру, а также реклама.

В целом протокол в отношениях с южнокорейскими бизнесменами соблюдается менее строго, чем в Японии.

Так, в Южной Корее кодекс делового поведения очень сильно отличается от западных стандартов, поэтому бизнесмены других стран считают корейских бизнесменов одними из самых трудных деловых партнеров в мире.

### **Япония**

Япония — древнее, самобытное государство, расположенное на островах в западной части Тихого океана вблизи побережья Восточной Азии. В силу такого удаленного положения государства от основ-

ных торговых путей достоверные данные о Японии и ее обитателях достигли Запада лишь в середине XVI в.

В самых разнообразных сторонах жизни японского народа — в языке и религии, в живописи и культуре, в быте и семейном укладе — проявляет себя одна характерная черта — отсутствие стремления к поверхностной ясности, четкости, контрастности, любовь к размытости линий, даже некоторой замшелости вещей, несущих на себе следы «человеческой плоти, масляной копоти, дождевых подтеков».

Главные черты японской нации и особенности ее поведения были предопределены внедрением трех религий. Синто наделил японцев чувкостью к природной красоте и чистоплотностью. Буддизм окрасил своей философией японское искусство, укрепил в народе стойкость к превратностям судьбы. Наконец, конфуцианство принесло с собой идею о том, что основа морали — это верность, понимаемая как долг признательности старшим и вышестоящим.

#### *Особенности характера*

Национальный характер представляет собой объективную реальность и выступает в виде системы специфических черт. Сведенные в иерархию, эти черты представляют собой вполне конкретный облик этнической общности.

#### *Общезнаменительные черты*

Трудолюбие и связанное с ним усердие во всех сферах трудовой деятельности — важнейшая черта японского национального характера. Присущее японцам чувство прекрасного они выражают прежде всего в процессе труда. Обогащая свою трудовую активность элементами эстетики, японец как бы подогревает заложенное в нем трудовое рвение.

Эстетическое чувство — это основа японского национального характера, именно та кардинальная черта, вокруг которой группируются остальные. У японцев повышенная тяга к прекрасному — это неотъемлемая часть национальной традиции. Вообще традиционализм полностью пронизывает все стороны жизни японской нации. Традиция поклонения прекрасному передается из поколения в поколение. Сами японцы считают, что присущее им особое чувство красоты — их национальное достояние.

Хотя японцы жадно перенимают все приходящее к ним извне, они пропускают новшества через сито своих традиций, тем самым оставаясь самими собою. Психологическая японская «открытость» ведет к совмещению любви к традиции с любовью к чужому и новому.

Для японцев характерно бережное отношение к сложившемуся укладу жизни как к культурному наследию, внимание не только к со-

держанию поведения, но и к внешним проявлениям, к стилю, благодаря чему форма поведения остается особенно устойчивой.

Повышенная восприимчивость к красоте сделала японцев чрезвычайно эмоциональными. Однако эта эмоциональность не имеет такого бурного внешнего проявления, как у некоторых других народов, скорее наоборот.

Еще одна общенациональная черта, характерная для японской нации, — этноцентризм. Оторванность от континентальных цивилизаций, постоянная готовность к нашествиям породили у японцев стремление к замкнутости, усилили националистические тенденции. В результате в психологии японцев особое значение приобрела сложная социально-психологическая система, в которой понятие «мы», т.е. японцы, четко противопоставлено понятию «они» — все, кто неяпонцы.

Дух покорности переплетается со страхом перед властью: полицейскими, правительственными и армейскими чиновниками. Этот страх сохраняется у японцев и по сей день, особенно среди людей старшего поколения. Покорность и смирение перед властью имущими превратились в характерную черту многих японцев, легли в основу неписаного кодекса их поведения.

Дух покорности не только создавал у японцев привычку к механическому повиновению, но и сдерживал развитие их личности. В народе проповедовались идеи о самоабвенном, беспрекословном служении вышестоящим. Поэтому всякое свое спонтанное желание японцев должен был отвергать как эгоистичное, а высшей добродетелью считалась готовность к самопожертвованию.

#### *Обыденно-жизненные черты*

Вежливость, аккуратность, терпеливость, бережливость, любознательность и другие, близкие к ним черты обыденно-жизненного плана группируются вокруг стержневой черты японского национального характера — самообладания, имеющего самые разнообразные оттенки.

Самообладание и сдержанность — качества, которые с древних времен считались у японцев первыми признаками храбрости.

#### *Черты группового поведения*

К ним относятся дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга. Дисциплинированность — это следование установленному порядку, совершение поступков, не ущемляющих интересы других, прилежное исполнение своего долга, соблюдение определенных правил и норм поведения в отношениях с вышестоящими и старшими. Все эти социальные ценности составляют основу групповой организованности японцев.



В течение многих веков в сознании японцев культивировалась необходимость следования примеру вышестоящего. Основой такого взгляда на взаимоотношения людей послужили идеи Конфуция. С самого детства японцу прививается привычка подчинять свое «я» интересам группы. На первый план издавна выдвигалось «беспрекословное следование за авторитетом», а такие ценности, как удовлетворение личных интересов и достижение личного успеха, играли второстепенную роль. Поклонение авторитету и сейчас рассматривается как социальная норма.

С эпохи феодализма в Японии сохранилось изречение, состоящее из пяти иероглифов: *хи-ри-хо-кэн-тэн* (несправедливость-справедливость-закон-власть-небо). Это выражение означает следующее: несправедливость подвластна справедливости, справедливость — закону, закон — власти, а власть подчиняется только Законам Неба. Эта идея глубоко укоренилась в сознании японцев.

Идея умеренности и самоограничения пронизывает всю японскую культуру, и японец с детских лет впитывает идею о том, что нельзя желать большего, чем тебе отпущено судьбой.

У японцев есть строгие жизненные правила, которым они стараются придерживаться:

- 1) примиряйся с ситуацией, какой бы она ни была;
- 2) находи возможность соблюдать установленные правила;
- 3) ограничивай себя в развлечениях;
- 4) причиной несчастья считай самого себя.

Следование этим правилам сказалось на особом подходе японцев к оценке объективной действительности: в характере японцев и их мировоззрении ярко обозначился фатализм. Вместе с тем у современных японцев получил развитие рациональный подход к действительности, часто связанный с личными интересами.

Вежливость, несомненно, одна из кардинальных обыденно-жизненных норм в национальном характере японцев. Любое слово, жест, поступок, даже побуждение отмечены печатью вежливости.

Вежливость буквально пронизывает человеческие взаимоотношения, поэтому иностранца, впервые попавшего в Японию, буквально гипнотизирует эта экзотическая учтивость. Например, заметив знакомого, японец считает своим долгом замереть на месте, даже если дело происходит на проезжей части или в оживленном людском потоке. Затем он сгибается в пояснице, так что ладони его вытянутых рук скользят по коленям, и, застыв в таком положении, осторожно поднимает вверх лишь глаза. (Выпрямляться первым невежливо.) Однако японская учтивость ограничивается лишь областью личных отношений и отнюдь не касается общественного поведения.

Практически во всех сферах общественной жизни в Японии проявляются аккуратность, строгость и порядок. Аккуратность и чистоплотность в сочетании с бережливостью служат как бы фундаментом для овладения известными производственно-практическими навыками, позволяющими японцам с поразительной точностью и совершенством создавать продукцию, которая является предметом зависти многих зарубежных фирм.

Еще одна отличительная черта японского национального характера — любознательность. Этой любознательности присуща четкая практическая направленность, прагматическая нацеленность.

Конструктивной основой традиционного японского дома является каркас, смонтированный из брусьев. Несущих стен в доме нет; решетчатые рамы, на которых наклеена полупрозрачная бумага, могут сдвигаться, разбираться, даже служить окном. Общий вид дома и его окружение соответствуют национально-психологической концепции ваби — возвышенной простоты, как бы опозитивированной убогости. Сидят японцы на полу на плоских подушках.

Атмосфера японского национального дома воплощает дух глубокого уважения к мужчине, может быть, даже преклонения перед ним как перед кормильцем. Строгость, целесообразность, отсутствие чего-либо лишнего в убранстве дома создают у главы семьи традиционное ощущение своего господства. Хозяйке отводится лишь кухня, где она чуть ли не круглосуточно хлопочет по хозяйству.

Если вас пригласили войти в дом, обязательно надо ответить: «Благодарю вас, с удовольствием». Хозяйка сама провожает гостя внутрь дома, при этом она открывает и закрывает раздвижные двери, становясь на колени. В японском доме самым почетным является место у токонама. Место у входа — менее почетное, и сначала гость должен занять именно его, если ему не предложили другого. Если это место занято, то можно садиться и на другие места, за исключением места у токонама, которое занимают только по приглашению хозяина. Если вы пришли в гости в первый раз, то не более чем через полчаса необходимо сказать фразу типа «Я долго беспокою вас, извините, пожалуйста» и откланяться, даже если хозяева вас будут удерживать. У выхода надо поклониться и поблагодарить за гостеприимство.

Очень сильное влияние на семейную психологию японцев и по сей день оказывает традиционная система иэ. Японское слово «иэ» обозначает семью, клан, дом, хозяйство и т.п., подчеркивает непрерывность семейной линии. В этой концепции выражается сущность группового сознания японцев, основанного на беспрекословном подчинении главе семьи. В современном японском обществе

эквивалентном из стала компания, где все наемные работники считаются членами хозяйства.

Провозглашенное в Японии равенство женщины с мужчиной открыло для японок новые возможности. Гражданский кодекс 1947 г. формально дал им много прав и свобод, таких как учеба и работа в различных организациях. Однако до полной эмансипации еще далеко. Фактически традиция подчиненного положения женщины все еще довольно сильна.

Обычно муж старается уйти куда-нибудь один, провести досуг с друзьями. Японцы не очень-то стремятся вечером в свои квартиры и стараются отдыхать вне дома. Вечерние «выходы» мужской части населения Японии давно стали неотъемлемой частью японского образа жизни. Провести свободное время за выпивкой с коллегами — значит сохранить и упрочить хорошие отношения на работе. Пересуды сменяются обсуждением каких-то неполадок, критикой неурядиц. Кстати, бизнесмены устраивают такие «посиделки» чаще не на свои деньги, а за счет «представительских» фондов компаний. Жены безропотно терпят подобные отлучки. Вообще, японская мораль не ставит целью переделать человека, а стремится лишь обуздать его сеть правил подходящего поведения.

Когда японцы хотят покритиковать европейцев, они обычно подсмеиваются над «культом женщины». Запад, по их мнению, управляется слабым полом. В Японии же до сих пор в ходу три вида повинностей: дочь повинуется родителям, жена — мужу, вдова — старшему сыну.

#### *Деловая этика*

В отличие от многих других стран, в Японии установление деловых контактов с японскими фирмами путем переписки и телефонного общения, как правило, являются малоэффективными. Это объясняется несколькими причинами. Во-первых, большинство действующих на национальном рынке мелких и средних фирм ведут свои дела на японском языке и контакты с ними требуют переводчика. Во-вторых, японские предприниматели чрезвычайно щепетильны и скрупулезно относятся к принимаемым на себя обязательствам. Поэтому даже проведение переговоров они рассматривают как обязывающий шаг и не склонны идти на него, не получив о партнере и его предложениях исчерпывающей информации. В-третьих, в японских фирмах действует весьма сложная процедура принятия решений, что замедляет получение ответа на ваш запрос. И, наконец, японские предприниматели отличаются пристрастием к личным беседам и не склонны к обсуждению сколько-нибудь важных

вопросов путем переписки или по телефону. Особенно характерен такой подход для мелких и средних бизнесменов.

Таким образом, если вы высылаете деловые письма японским фирмам, с которыми вы хотите начать сотрудничать, приложите ваши официальные годовые отчеты, брошюры и другие издания с подробной информацией о вашем предприятии и его продукции. Они нужны сточки зрения представлении вашей фирмы как надежного и солидного партнера. Желательно, чтобы материалы были представлены на японском языке, причем перевод сделан профессиональным переводчиком.

Во время первой деловой встречи с представителями японских фирм принято обмениваться письменными материалами о своих фирмах. Такие материалы должны включать информацию по следующим вопросам: профиль вашей фирмы, основные данные о ней (точное название, адрес, фамилии и должность главных должностных лиц, ассортимент выпускаемой продукции, основные вехи развития компании), биография главы вашей фирмы, текстовые и графические материалы, которые бы давали представление о предлагаемых вашей фирмой на японский рынок продукции, технологиях и услугах. Кроме того, желательно представить дополнительную информацию об отличительных особенностях вашей продукции по сравнению с продукцией конкурентов.

Большое значение в японской культуре придается пунктуальности, точности. На предельной обязательности во многом основана вся практика делового общения в Японии. Точность на переговорах — одна из важнейших черт японского стиля ведения переговоров.

Переговоры начинаются с обсуждения вопросов, не имеющих никакого отношения к предмету встречи, и лишь через некоторое время японская сторона переходит к официальной теме встречи. Чем серьезнее выдвинутые на повестку дня предложения, тем больше внимания уделяется малозначимым деталям. За этим кроется традиционное стремление создать соответствующую атмосферу переговоров, установить «отношения сотрудничества» для облегчения процесса принятия главного решения, когда все второстепенные вопросы, не вызывающие особых разногласий, будут улажены к взаимному удовлетворению сторон. Терпение в Японии считается одной из основных добродетелей, в том числе и в бизнесе. Кроме того, в рамках принятой в стране идеологии внутрифирменного управления ваши японские коллеги не могут обойтись без консультаций и согласований с руководством других подразделений и отдельными сотрудниками своей фирмы, что также тормозит переговоры.

При проведении переговоров важно иметь в виду, что если в Японии вы слышите «да», то это далеко не всегда означает действительное согласие. Это вытекает, во-первых, из грамматики японского языка: если ваш вопрос уже содержит отрицание («Вы не хотите этого?»), т.е., имея в виду «Нет, не хочу», ваш японский собеседник ответит «да». Во-вторых, японское «хай» — обычно переводимое как «да» — в ходе беседы употребляется довольно часто, но в смысле «так-так», «да-да», т.е. скорее для подтверждения того, что вас продолжают слушать. В Японии считается похвальным умеренность и сдержанность в жестах и движениях, но тем не менее частое кивание головой в процессе разговора также скорее означает «я вас внимательно слушаю», чем «я согласен с вами». В-третьих, японцы традиционно стремятся не вступать в открытое противоречие с собеседником и огорчать его, а потому избегают прямых ответов «нет».

Если японский бизнесмен хочет сказать «нет», он обычно говорит, что «это трудно». Хотя и в такой ситуации можно проявить не только настойчивость, но и изобретательность, зачастую «разговорить» партнера и в результате найти обоюдодоприемлемый компромисс. В то же время японским словом «вакаримасита», обычно переводимым как «я понимаю», ваш собеседник выражает гораздо большее — согласие с вами. Иногда, когда японцы хотят избежать категорического «нет», они задают контрольный вопрос, после которого считается неэтичным настаивать или добиваться своего, или переводят разговор на другую тему. Если японцы хотят ответить отрицательно, но не имеют веских аргументов, они ссылаются на плохое самочувствие, ранее данные обещания и т.п. Сдержанность является нормой их поведения.

Желание избегать открытого столкновения противоположных взглядов проявляется у японцев и в практике решений. Решения эти обычно представляют собой не результат чьей-то личной инициативы, а итог согласования мнений всех заинтересованных лиц — как бы общий знаменатель, найденный на основе взаимных уступок. При этом по нормам японской деловой этики главной добродетелью обладает не тот, кто твердо стоит на своем (пусть даже он и прав), а тот, кто проявляет готовность к компромиссу ради общего согласия.

Процесс согласования мнений начинается в наиболее заинтересованной группе, а затем шаг за шагом движется вверх. Лишь после кропотливой подготовки вопрос выносится на обсуждение руководства. Как правило, ни один из участников такой дискуссии не станет сразу целиком излагать свое мнение, тем более — предлагать что-то конкретное. Вместо того он выскажет сначала лишь небольшую, наиболее бесспорную часть того, что думает по данному вопросу;

образно говоря, делает лишь осторожный шаг вперед и тут же оглянется на остальных.

Компромисс в представлении японцев — это зеркало момента. Подобно тому, как их мораль делит поступки не на хорошие и дурные, а на подобающие и неподобающие, японцы считают само собой разумеющимся, что соглашение имеет силу лишь до тех пор, пока сохраняются условия, в которых оно было достигнуто. Там, где англичанин скажет: «Раз возник спор, обратимся к тексту соглашения и посмотрим, что там написано», — японец будет доказывать, что, если обстановка изменилась, должна быть пересмотрена и прежняя договоренность.

Когда японцы встречаются с ярко выраженной уступкой, они вероятнее всего ответят тем же. В целом же уступки, компромисс, на который идут японцы, воспринимаются ими часто как нечто неизбежное и вынужденное. По отношению к более слабым партнерам уступки рассматриваются японской стороной как проявление «доброй воли» и «великодушия». При переговорах с японцами угрозы имеют очень низкую эффективность. Сами же японцы редко используют угрозы, впрочем, как и другие тактические приемы, направленные на принуждение — блеф, нажим и т.п. Они часто стремятся избегать обсуждений и столкновения позиций во время официальных переговоров, а также участия в многосторонних переговорах. При переговорах с более слабым партнером японские участники могут проявить склонность к использованию угроз. В целом для японской стороны мало характерны особые подвижки в позиции или значительные изменения в тактике при ведении переговоров.

В то же время японцы уделяют много внимания развитию личных отношений с партнерами. Во время неофициальных встреч они стремятся по возможности подробнее обсудить проблему. Если получено приглашение в традиционный ресторан японской кухни, необходимо обратить внимание на обувь и носки — придется разуваться. Когда вас угощают спиртным, следует поднять свой бокал, а затем тут же перехватить у японца бутылку и наполнить его бокал. Не отказывайтесь хотя бы пригубить предлагаемое. Отказ может быть мотивирован только медицинскими противопоказаниями.

На переговорах японцы часто стремятся избежать риска, который рассматривается ими как угроза для их чести, престижа, репутации. Стремление не проиграть может оказаться сильнее, чем желание одержать победу. В то же время они стараются максимально развить свободу маневра на переговорах, и личная смелость и решительность могут ярко проявляться в дискуссиях. Характерной чертой японцев является чувствительность к общественному мнению.

В ходе переговоров с японскими бизнесменами трудно обойтись без возникающих пауз и молчания. Для японцев такая ситуация нормальна, обычно после взаимного молчания беседа становится более плодотворной. Забудьте о тактических проявлениях чувств, особенно раздражения. Японцы приучены контролировать свои эмоции (особенно в деловых вопросах) и будут шокированы грубостью. Терпение и стремление к установлению взаимопонимания дает гораздо лучшие результаты, нежели конфронтационный стиль.

Стоит использовать любой уместный предлог для того, чтобы напомнить партнеру о себе и продемонстрировать, что и вы, со своей стороны, не забываете о нем. Для поддержания либо возобновления контрактов следует направить партнеру короткое благодарственное письмо после проведения переговоров; отправить новые информационные и рекламные брошюры, печатные материалы вашей компании; послать вырезки из газет с заметками, касающимися предмета ваших взаимных интересов; поздравить с праздником (поздравительные открытки желательно направлять лично каждому сотруднику, с которым вы имеете дело, а не на всю компанию в целом); поздравить партнера в связи с его продвижением по службе; отправить извещения о последних изменениях ваших должностных обязанностей и т.д.

## США

### *Черты характера*

Американец жизнерадостен или, по крайней мере, улыбчив, особенно на работе. Начальник должен показать подчиненным, а подчиненные клиентам, покупателям что все идет хорошо. Быть угрюмым на работе — все равно, что быть грязно одетым. Американец приучен улыбаться, и это ему не трудно делать. Американцы любят пошутить, однако их шутки, как правило, незатейливы. Американцы добры, щедры. Могут подарить дорогую книгу за 50 долларов, но никогда не подарят галстук за 5 долларов, потому что не могут себе представить, что вы сами себе не можете купить такой по своему вкусу. Легко дадут деньги в займы. Будут вас опекать, показывать различные достопримечательности, тратя свои деньги на разные билеты, сувениры, путеводители, но при этом добрый приятель способен вечером зайти к вам с бутылкой виски, выпить, поболтать, а потом завинтить пробку, положить бутылку в карман и уйти домой.

Культуру речи и умение убеждать можно смело отнести к числу национальных черт характера американцев. Основы этого уже закладываются в детстве. Американцы считают, что каждый, у кого

есть общественно значимые идеи, должен уметь их выразить, причем так, чтобы ему поверили, пошли за ним, проголосовали за него. Он должен искусно говорить на митинге, по радио и телевидению, перед специализированными группами людей, на конференции или форуме.

Искусство убеждать других еще больше ценится в промышленности и торговле, в бизнесе. В конкурсах на лучший проект, дизайн, общую концепцию мало только одной компетенции, интуиции или таланта, необходимо заставить себя слушать и верить в себя. Американцы хорошо понимают, как много проблем в жизни возникает просто от того, что люди не умеют выразить себя и понять друг друга.

При общении с иностранцем на американца может положительно повлиять его высокое занимаемое положение в обществе, известность в своей стране, частота появления на телеэкране. Очень ценится, если тот имеет связи с каким-либо из американских университетов или издательств.

Поскольку американцы — большие патриоты своей страны, то они не одобряют какие-то ни было критические замечания, высказываемые иностранцами в адрес чего-либо американского, например, по поводу опубликованной статьи в американской газете или журнале. Хотя сами они считают себя вправе делать подобные замечания.

Американцы — народ законопослушный: они уважают существующие законы и власть. По этой причине они не будут одобрять ваше противостояние существующей власти в вашей стране. В процессе общения с американцами не стоит сильно бравировать отличным знанием английского языка и своей осведомленностью о внутренних проблемах США. Иногда это ассоциируется у них с существовавшими в годы холодной войны штампом о том, что такими отличительными способностями обладают только представители русских спецслужб.

В отношении иностранцев американцы вообще нередко мыслят стереотипно. Так, с россиянами у них ассоциируется плохо сшитый костюм, выпитый на одном дыхании стакан водки, разудалое застольное пение.

В своей стране американцы привыкли оперировать 12-часовой шкалой времени, в то время как у нас и в большинстве европейских стран 24-часовой шкалой. Такой отсчет времени американцы любят навязывать и представителям других народов. Иногда расхождение с ними по этому вопросу вызывает у них плохо скрываемое раздражение.



Непредвиденные обстоятельства воспринимаются американскими деловыми кругами весьма негативно. Дело в том, что они привыкли все просчитывать и оценивать долю риска. Непредвиденное обстоятельство они квалифицируют как результат некомпетентности партнера либо как нечистую игру. И то и другое действует на них крайне отрицательно. Даже на фоне других народов, которые славятся трудолюбивыми (китайцы, японцы), поражает какая-то неистовая одержимость, с которой американцы работают, т.е. делают деньги, особенно в лучшие годы своей жизни. Они, как правило, не откажутся от сверхурочных выплат, дополнительного заработка на стороне, если выпадет такая возможность.

Какого бы достатка и положения ни был человек, его время всегда расписано по минутам вперед. Он запрограммирован на максимальную эффективность, на полную самоотдачу. Его избавляют от дел второстепенных, не соответствующих его квалификации. Но зато выжимают все, что входит в его прямые служебные обязанности.

Американцы — народ весьма общительный. Провести с человеком обеденный перерыв среди рабочего дня — значит поддерживать с ним деловые отношения. Но вечером в семью приглашают только с супругой, и это уже личные отношения. Если вас пригласят в дом, это значит, что хозяину это очень важно. Принесите в качестве подарка бутылку вина или сувенир.

Американская культура довольно молодая по сравнению со многочисленными европейскими, азиатскими и ближневосточными культурами.

Индивидуальность и права личности — это самое главное для американцев. Это качество можно расценить как проявление эгоизма, но оно заставляет американцев относиться с уважением к другим личностям и настаивать на равноправии.

Они самостоятельны и независимы. С раннего детства американцы привыкают «крепко стоять на ногах», т.е. надеяться только на себя. Американцы — прямые люди, ценят в людях честность и открытость, быстро переходят к сути разговора и не тратят время на формальности; не любят чопорность, предпочитают удобную, повседневную одежду, обращаются друг к другу просто, неофициально; обожают соревноваться, очень ценят достижения, рекорды, постоянно соревнуются друг с другом. Хотя такое поведение для них естественно, со стороны оно может показаться властным, навязчивым; дружелюбны, но по-своему. У американцев дружба редко бывает продолжительной, в ней больше прикладных моментов. Они менее постоянны, чем представители других культур, они не любят завязать от других людей. Они «ранжируют» дружбу и выделяют «друзей

по работе», «друзей по спорту», «друзей по отдыху», «друзей семьи». Вместе с тем американцы могут быть верными и преданными друзьями.

Американцы задают много вопросов. Часть вопросов американцев может оказаться элементарными и прямолинейными. Вам могут задать очень личные вопросы. Так обычно проявляется их неподдельный интерес.

Американцы часто считают материалистами. «Успех» часто измеряется количеством заработанных денег. Однако среди американской интеллигенции достаточно людей, которые отвергают этот подход.

Американцы энергичны, это общество отличается высокой активностью, движением, переменами. Американцев раздражает тишина. Они не любят перерывов в беседе. Они лучше поговорят о погоде, чем сделают паузу в разговоре.

### *Деловая этика*

Американцы оказали значительное влияние на стили ведения переговоров во всем мире. Вторую половину XX в. иногда называют «эрой переговоров», она совпала с ростом влияния США на развитие деловых экономических и политических отношений. Американцы ввели значительный элемент демократизма и прагматизма в практику делового общения.

Деловой американец по своему характеру не мелочен и не педантичен. Но он понимает, что при организации любого дела не существует мелочей, вследствие чего к переговорам он готовится тщательно, с учетом всех элементов, от которых зависит успех дела. Непременным качеством американского бизнесмена является соблюдение трех правил: анализируй, разделяй функции (обязанности), проверяй исполнение. Эти правила считаются условием квалификационного руководства. Специализация — это девиз, без которого не начинается ни одно дело.

Американцы берегут время и ценят пунктуальность. Они пользуются ежедневниками и живут по расписанию. Они точно приходят на назначенную встречу. На Восточном побережье страны (от Вашингтона до Бостона) этому правилу неукоснительно следуют — опоздания недопустимы и не могут быть ничем оправданы, а на западе страны к этому относятся гораздо терпимее. Переговоры могут быть очень короткими — от получаса до 1 часа, и как правило, идут один на один. Прагматизм американцев проявляется в том, что при деловых беседах, на переговорах они концентрируют свое внимание на проблеме, подлежащей обсуждению, причем стремятся выявить и обсудить не только общие возможные подходы к реше-

нию, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. В деловом общении американцы энергичны, настроены на интересную работу. Этому способствует вся система образования и воспитания, существующая в США. Со школьной скамьи в детях одобряется напористость, умение ставить и добиваться целей, жестко отстаивать интересы представляемых ими компаний.

Американский прагматизм во многом обеспечивается объективными факторами. Как правило, представители США обладают достаточно сильной позицией на переговорах, и это не может не сказываться на технологии их ведения: американцы довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели, могут и любят «торговаться». Большое внимание при решении проблем американцы уделяют увязке различных вопросов, — «пакетным» решениям. Они сами часто предлагают «пакеты» к рассмотрению. Для них характерно обсуждение сначала общих рамок возможного соглашения, а затем деталей.

В беседах на переговорах американцы предпочитают причинно-следственные аргументы, предполагающие, что вывод делается на основе фактического доказательства. Подобный тип аргументации вообще характерен для англосаксонского переговорного стиля и отличается, например, от традиций римского права, где исходной точкой доказательства служит некий принцип. А само доказательство строится как демонстрация применения этого принципа.

Демократизм американцев в деловом общении проявляется в стремлении к неформальной атмосфере при ведении переговоров и деловых бесед, в отказе от строгого следования протоколу. Между членами американской делегации довольно распространены партнерские отношения. Часто они обращаются друг к другу по имени, независимо от возраста и статуса. Аналогичное обращение возможно к зарубежным партнерам. Это означает, что отношения носят не только деловой, но и дружеский характер.

Американцы ценят и хорошо реагируют на шутки, стараются подчеркнуть дружелюбие и открытость. Как отмечается многими участниками переговоров, для американцев характерна значительно большая степень свободы при принятии окончательного решения по сравнению, например, с представителями Франции, Японии, Китая или бывшего СССР. Стиль делового общения отличает профессионализм. В американской делегации трудно встретить человека, не компетентного в обсуждаемых вопросах.

Американский стиль ведения переговоров, деловых бесед имеет «обратную сторону». Считая себя своеобразными «законодателями мод» в технологии делового общения, американцы часто проявляют эгоцентризм, полагая, что партнер должен руководствоваться теми

же правилами, что и они сами. В результате представители США могут оцениваться партнерами как слишком напористые, агрессивные, грубые, а их стремление к неформальному общению порой интерпретируются как фамильярность. На этой почве не исключено непонимание, вплоть до конфликтных ситуаций. Подобное поведение американских коллег в ряде случаев вызывает недоумение и у представителей отечественных, деловых кругов, на что, кстати, обращали внимание и сами американцы.

Живя в огромной и по размерам, и по экономической мощи стране, американцы, во-первых, предпочитают крупные сделки, а во-вторых, склонны подчеркивать масштабы деятельности, оборота, размеры и т.п. своей фирмы. Например, укажут, что их фирма самая большая в Калифорнии.

Для установления новых деловых контактов в США хорошо иметь при себе несколько копий описание своего жизненного пути. В этом отношении вы даете информацию о своем образовании (когда и что закончил), наличие ученых степеней и званий (когда и где вы их получили), какие печатные труды (изобретения) вы имеете, где и кем работали. Иными словами, значимые моменты вашей профессиональной деятельности, так как американцы предпочитают знать, с кем имеют дело. Входя в кабинет вашего американского партнера, вы можете быть поражены обилием развешанных по стенам различных сертификатов, принадлежащих либо владельцу кабинета или фирме, либо возглавляемой им фирме, а также фотографии, на которых запечатлены известные политические и общественные деятели, посещавшие некогда данную фирму.

Американцы озабочены своим здоровьем. Спиртного потребляют очень мало. В основном пьют пиво и коктейли, где льда больше, чем жидкости. Тосты не приняты. Поднимая бокал со спиртным, американцы говорят просто «cheese» или «prosit» — «за ваше здоровье». Необходимо напомнить, что деловые приемы в США гораздо короче, чем, например, во Франции. По окончании участники могут вернуться в бюро и продолжить переговоры.

Рассмотренные национальные и культурные особенности, традиции, привычки, деловая этика и этикет зарубежных менеджеров и предпринимателей позволяют сделать некоторые выводы, которые могут помочь будущим менеджерам более эффективно проводить деловые переговоры с зарубежными партнерами.

Необходимо всегда учитывать, что в каждой стране и у каждого народа существуют свои традиции и обычаи делового общения и деловой этики. Хотя интенсивность делового общения в современном мире приводит к «размыванию» своеобразной диффузии националь-

ных границ, формированию единых норм и правил, тем не менее национальным особенностям принадлежит одно из центральных мест в международном деловом общении и, в частности, на переговорах, составляющих основу этого общения. Это обусловлено тем, что трудности на переговорах возникают в связи с различиями в ожиданиях, которые, в свою очередь, определяются различиями в культурах, ведь наибольшее влияние на человека оказывают ценности, традиции, обычаи, усвоенные в детстве, т.е. те, которые имеют национальную основу. Кроме того, в международный бизнес включается все большее число людей, часто не обладающих опытом международного общения, которые вносят значительный элемент национальной специфики. При сотрудничестве национальные различия могут и не замечаться, но стоит возникнуть конфликту, как они начинают играть очень важную роль.

Одним из основных принципов деловой жизни является поддержание честных и уважительных отношений с партнером. Соблюдение этого принципа еще более важно при сотрудничестве с зарубежными партнерами, поскольку поступки и действия, связанные с незнанием особенностей деловой этики и делового этикета в стране пребывания, могут вызвать отрицательную эмоциональную реакцию и как следствие — отрицательно повлиять на результат делового взаимодействия. Если проанализировать кодекс поведенческой культуры для бизнесменов стран Европы, Азии, Америки, то можно обнаружить, что они основываются на одних и тех же принципах. Но существует и национальная специфика делового этикета, которую необходимо знать и обязательно учитывать. Поэтому и были подробно рассмотрены особенности деловой этики в тех странах, с которыми у нас традиционно существуют тесные торговые, экономические и производственные связи.

Национальный стиль — это наиболее распространенные, наиболее вероятные особенности мышления, восприятия, поведения. Они не будут обязательными чертами, характерными для всех представителей описываемой страны, а только типичными для них. Знание национальных особенностей может служить своеобразным путеводителем, ориентиром возможного поведения партнера.

Выделим следующие черты, общие для представителей всех рассмотренных нами стран.

- **Необходимость использования визитных карточек.** Лучше, чтобы они были отпечатаны не только на английском, но и на языке вашего партнера.
- **Желательно пользоваться услугами переводчика, чтобы вести переговоры на языке вашего коллеги** (особенно это существенно

для японцев и южнокорейцев). В некоторых странах, например, во Франции, использование в деловом общении английского языка может быть воспринято как ущемление национальной гордости.

- **Тщательная подготовка к переговорам** характерна для представителей деловых кругов всех рассмотренных стран. Чтобы успешно провести переговоры и не столкнуться с неожиданной проблемой из-за недостатка сведений, вы также должны тщательно подготовиться, обладать подробной, достоверной информацией обо всех сторонах дела, обширным фактическим материалом. Это позволит избежать непредвиденных поворотов в ходе обсуждения, проистекающих из каких-либо неучтенных вами нюансов или альтернатив. Представители деловых кругов любой страны негативно относятся к неожиданностям в ходе переговоров. Пожалуй, лишь итальянцы и южнокорейцы переносят их нормально, а последние даже извлекают из них выгоду для себя. В любом случае вам лучше быть хорошо подготовленным.

- Куда бы вы ни приехали, партнеры любой нации наверняка оценят вашу **честность, корректность, надежность и уважительное к ним отношение**.

- Практически во всех странах, даже самых демократичных, **реальную силу в бизнесе имеет** так называемая **сеть старых друзей**, т.е. личные связи и знакомства, которые дают вашему партнеру преимущества и возможности, которых он никогда бы ни добился, не обладая такими связями, как бы значительна ни была его должность.

- Похожим является также отношение к подаркам в деловых кругах рассмотренных стран. В какой бы стране вы ни находились, нужно делать не дорогие, а **скромные подарки, которые могут быть расценены как сувенир**, а не средство давления на партнера. Кроме того, в Германии, например, ваш подарок примут, но ответный презент вы вряд ли получите: в деловом общении немцев делать подарки партнерам не принято. А в Великобритании лучше не только не делать подарков, но и не дать возможности «вручить» их вам, поскольку британцы очень щепетильно относятся к обмену подарками, в качестве допустимых и не подрывающих деловую репутацию используется очень ограниченное число предметов. Если же вы все-таки делаете подарок, желательно, чтобы он учитывал статус адресата, деловую субординацию. Так, не стоит дарить одинаковые подарки, например, президенту и вице-президенту фирмы: это будет расценено как проявление неуважения. Особенно важно учитывать это в Южной Корее, Японии, Китае. Кроме того, в тех же Китае, Южной Корее подарки лучше делать не конкретному лицу, а группе

лиц, коллективу, чтобы не поставить вашего иностранного партнера в затруднительное положение. Если вас пригласили в гости, универсальным подарком могут быть цветы, но нужно быть внимательным при их выборе и выборе их цвета, поскольку в разных странах они имеют различное символическое значение.

- Даже если ваш партнер не слишком **пунктуален и дисциплинирован**, проявление этих добродетелей с вашей стороны наверняка поднимет ваш авторитет в глазах партнера и принесет вам пользу. Кроме того, в некоторых странах, например, в Скандинавских, Германии, США, опоздания вообще недопустимы. Это будет воспринято как ваша незаинтересованность в сделке, как то, что вы не цените время вашего партнера. Также наверняка положительно будет оценена ваша **аккуратность**.

- **Налаживание дружеских, неформальных отношений.** Этот процесс важен при общении с представителями всех без исключения стран. Другое дело, что он может принимать самые разные формы. Так, например, в Великобритании частная жизнь — запретная тема, в то время как в Китае или Франции подобный разговор будет воспринят как неподдельный интерес, стремление сформировать, как говорят китайцы, «дух дружбы».

- В некоторых странах, например, в Англии, Южной Корее, Японии, для установления деловых контактов необходимы посредники, рекомендации, а иногда и личные встречи. В Италии и Франции также часто прибегают к услугам посредников, хотя можно обойтись и просто обменом официальными письмами. Где-то требуется предоставлять очень подробную информацию о фирме, ее прошлой деятельности, ее партнерах, проектах и т.д., а где-то бывает достаточно общих сведений. В любом случае **вы не ошибетесь, предоставив вашим партнерам исчерпывающую информацию о себе** (не раскрывая, разумеется, коммерческих тайн), подчеркнув в ней свои лучшие стороны. Так вы представите себя в качестве солидного, респектабельного, надежного партнера, повысите привлекательность сотрудничества с вами.

Чертами, которыми рассмотренные страны резко отличаются, являются:

- **Сдержанность, внешняя невозмутимость и самообладание.** Эти качества присущи и очень ценятся скандинавами, англичанами, японцами. На другом полюсе в этом отношении французы и итальянцы: они склонны не скрывать своих эмоций, считая сдержанность лицемерием.

- **Ясность, четкость и определенность в высказываниях** характерна для представителей Скандинавских стран, Германии, Италии,

США. Абсолютно противоположно относятся к этим качествам японцы, южнокорейцы, арабы и англичане. От них Вы почти никогда не услышите четких «да» или «нет»; высказать же прямо и категорично свое мнение при общении с ними — значит повести себя неприлично.

- **Энергичность, сведение до минимума вводной части беседы (переговоров), склонность не затягивать решение вопросов** — это черты, присущие немцам, американцам, а отчасти также французам и итальянцам. Их антиподами в этом отношении являются китайцы, корейцы, японцы и арабы. Точнее всего эту особенность отражает оборот «китайские церемонии». В какой-то степени это обусловлено тем, что, например, в Китае и Южной Корее процесс принятия решений жестко централизован, необходимым является одобрение решения руководством. Кроме того, в этом проявляется, наверное, и черта, присущая большинству азиатских народов, — созерцательность, сопряженная с ней неторопливость.

Итак, мы попытались обобщить все вышесказанное, выделить общие и наиболее сильно отличающие представителей делового мира разных стран черты; изложили общие принципы поведения на переговорах с зарубежными партнерами, что является важной вехой дисциплины «Организационное поведение». Конечно, существует еще великое множество нюансов, проистекающих из национального менталитета и особенностей деловой этики каждого народа. Поэтому при поездке в конкретную страну лучше подробно изучить особенности характера жителей и нормы делового этикета именно этого государства, обратившись к специальной литературе.



## ГЛАВА 8. КОНФЛИКТЫ ПРИ ОБЩЕНИИ

### 8.1. Сущность и причины конфликтов

Низкий уровень культуры общения — благодатная почва для возникновения всевозможных конфликтов. Столкновение различных характеров, несовместимых ценностей, вкусов, привычек, мнений основа для развития противоречий между людьми, что является благодатной почвой для возникновения конфликтов. Чтобы успешно «бороться» с конфликтами при общении, важно иметь представление о сущности и причинах конфликтов.

Обобщая многообразие определений конфликта, встречающихся в литературе, можно предложить такое его определение.

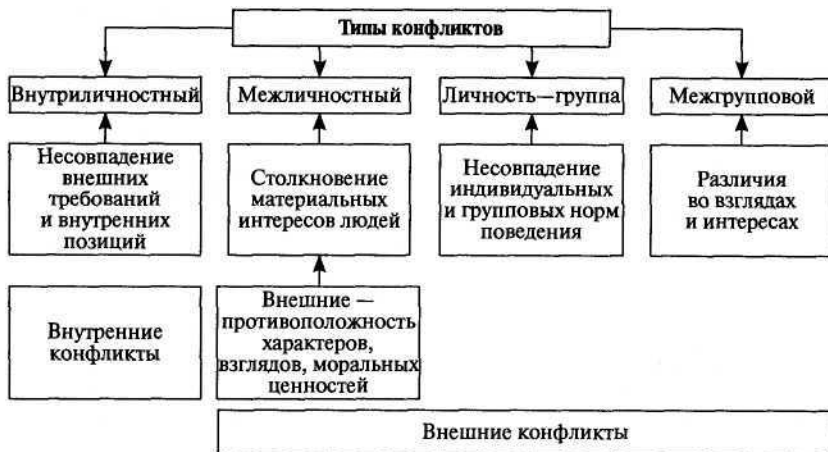
**Конфликт** — противоборство общественных субъектов с целью реализации их противоречивых интересов, позиций, ценностей и взглядов; связывается с противоречием или одним и его моментов — борьбой противоположностей.

Один из существенных признаков конфликта — противоположность интересов, которые сопрягаются с ценностями и целями организации. Интересы — главное понятие, необходимое для анализа конфликта.

Существуют четыре основных типа конфликта:

- внутриличностный конфликт;
- межличностный конфликт;
- конфликт между личностью и группой;
- межгрупповой конфликт (рис. 8.1).

Рис. 8.1. Типы конфликтов



*Внутриличностный конфликт.* Потенциальные дисфункциональные последствия этого типа аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы.

Одна из самых распространенных форм — ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку.

Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

*Межличностный конфликт.* Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта

Межличностный конфликт может проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом

*Конфликт между личностью и группой.* Если ожидания группы не входят в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Даже если этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы организации, его или ее все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар — изменить отношение к руководителю и снизить производительность труда.

*Межгрупповой конфликт.* Организации состоят из множества групп — как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности.

Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, при общении любит пользоваться довольно сложными техническими терминами. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении.

Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея окончится провалом.

Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это яркие примеры дисфункционального конфликта.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потребителям, вместо того чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене.

Можно выделить несколько **конструктивных функций конфликта**.

*Информационно-познавательная.* Любой конфликт сигнализирует о наличии проблемы, требующей решения, позволяет ее познать, поскольку выявляется в совокупности воспринимаемых людьми фактов.

Конфликт стимулирует познание интересов, ценностей, позиции, сталкивающихся в противоборстве субъектов; высвечивает сущность социальных изменений, выраженных противоречием, лежащим в основе конфликта.

Разногласия, дискуссии как формы конфликтного поведения способствуют поиску истины. В ходе и в результате взаимных столкновений работники лучше узнают друг друга, усваивают полезный с точки зрения каждой стороны опыт, находя при желании возможные точки соприкосновения их взглядов и интересов.

В процессе конфликта раскрывается подлинная картина того, что представляет собой каждая сторона, какие ценности (и ценности ли) она отстаивает.

Другая всеобщая функция конфликта — *интегративная*. Кажется бы, имеет место парадокс: конфликт способствует интеграции, объ-

единению людей, а стало быть, установлению равновесия и стабильности. Однако такова реальная диалектика, где конфликт и интеграция неразрывно взаимосвязаны и постоянно меняются местами. Доминирование одного сменяется доминированием другого. Возникновение, развитие, а главное, разрешение конфликта сплачивает группы, сообщества, способствует гармонизации общественных отношений, стимулирует социализацию групп и индивидов, а тем самым содействует формированию необходимого равновесия в организации или на предприятии.

Одна из общих функций конфликта — функция *стимулирования адаптации* социальной системы или ее отдельных элементов, включая субъектов, к изменяющейся среде. Организациям, социальным группам и индивидам приходится постоянно сталкиваться с новыми условиями и новыми потребностями, порождаемыми происходящими изменениями. Отсюда необходимость адаптации, приспособления к новой ситуации путем преобразования форм и методов деятельности и отношений, переоценки ценностей, критики устаревших образцов поведения и мышления. Понятно, что процесс адаптации не происходит без противоречий и конфликтов между старым и новым, отжившим и нарождающимся. Если общественная система или какие-то подсистемы не справляются с возникающими конфликтами в процессе адаптации, они уходят в небытие.

За последние годы много конфликтов происходило в связи с внедрением рыночных методов хозяйствования. Наряду с конструктивными функциями конфликтов следует остановиться и на **деструктивных функциях конфликтов**.

Конструктивные функции конфликта неотделимы от разрушительных последствий, от дисфункции. Любая позитивная функция конфликта имеет негативную сторону. Та и другая проявляются в определенной ситуации, на определенной стадии конфликта, в результате целенаправленных действия противоборствующих субъектов.

Объективные последствия конфликта (конструктивные либо деструктивные) зависят от многих переменных и в значительной степени от средств борьбы.

Насильственные средства ведут к расколу организации, а не к ее интеграции. Насильственный конфликт может перерасти в хроническую форму, стать конфликтом антагонистическим, даже если ранее он таковым не был. Последовательная серия насильственных конфликтов дробит организацию, дезорганизует и препятствует ее духовной и практической консолидации. Так что, говоря о позитивных функциях конфликта, следует учитывать противоречивую возможность ее реализации.

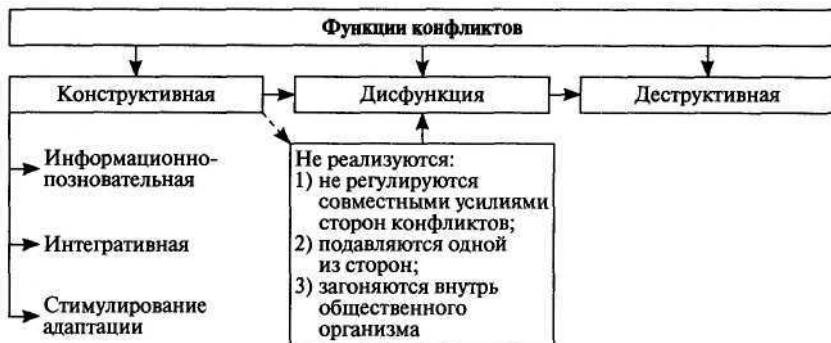
Позитивные (конструктивные) функции конфликтов не реализуются, если:

- они не регулируются совместными усилиями противоборствующих работников;
- подавляются одной из сторон;
- загоняются внутрь общественного организма.

В результате могут образоваться следующие дисфункциональные последствия конфликта:

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
3. Сильная преданность своей группе и большая непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны — как об отрицательных.
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
7. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы (рис. 8.2).

Рис. 8.2. Функции конфликтов



Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией.

Их можно разделить на две категории:

- *структурные;*
- *межличностные.*

Менеджерам не следует считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно — лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт.

Конфликты, как правило, дезорганизуют работу коллектива, тяжело сказываются на нервно-психическом состоянии людей, конфликтующие начинают меньше думать о деле, а больше о борьбе друг с другом.

Напряжение противоборства, ожидание неприятностей могут вызвать тяжелое состояние эмоционального возбуждения, а в отдельных случаях — даже легкого психического расстройства. Такое состояние принято называть *фрустрацией*.

Различают три формы фрустрации:

- агрессию;
- фиксацию;
- депрессию.

Многие участвующие в конфликтах люди могут сравнительно спокойно реагировать на возникающие проблемы. Они анализируют причины конфликтов и находят оптимальные выходы из создавшихся условий. Про таких людей принято говорить, что они обладают *толерантностью*, т.е. стойкостью и способностью разрешить конфликт самыми оптимальными способами.

Даже когда конфликтуют два человека, отвлекаются от работы многие для выяснения причин и преодоления возникающих противоречий. Крупные конфликты вообще могут потрясти весь коллектив. Конфликты назревают постепенно, вначале находятся в скрытом состоянии, когда конфликтующие люди в узком кругу выражают свои жалобы. Однако официально они предпринимают попытку решить вопрос мирно, требуя удовлетворения просьбы или отмены каких-либо распоряжений. Когда такое обращение наталкивается на противодействие, отказ решить вопрос, конфликт переходит в открытую форму, когда каждая из сторон стремится не только оправдать свои действия в глазах коллектива и окружающих, но и привлечь людей на свою сторону. Конфликт может возникнуть и внезапно, но чаще всего он происходит при коренной ломке уклада жизни и трудовых отношений, при введении новых методов хозяйствования, при резком обращении, несправедливой оценке деятельности личности и т.п.

Всех работников по склонности к конфликтам можно разделить на три группы: устойчивые к конфликтам, удерживающие от конфликтов, конфликтные. Среди конфликтных людей выделяют пять

типов возмутителей спокойствия: агрессивные, жалобщики, нерешительные, безответственные, всезнайки.

Агрессивные подразделяются на три подтипа: «танки», «снайперы» и «взрывники».

«Танки» абсолютно уверены в том, что их советы самые компетентные. Однако ладить с ними можно. «Танки» очень не любят агрессивных реакций со стороны тех, с кем они общаются. При общении нужно смотреть им прямо в глаза, называть по имени и фамилии, при высказывании несогласия чаще употреблять фразы «по моему мнению», «как мне представляется» и т.д. Чтобы добиться в споре с «танками» каких-либо успехов, надо дать им возможность «выпустить пар», и в таком случае они делаются нередко даже ручными.

«Снайперы» действуют по-другому. Они стреляют в людей различными колкостями и остротами. Самым эффективным приемом воздействия на «снайперов» является прямая атака на них. Если потребовать, чтобы снайпер подробно разъяснил, что он мыслит под той или иной своей остротой, тот сникнет и затихнет. Атаку на «снайперов» следует проводить так, чтобы они не теряли своего лица. Иначе они или взрываются, или затаиваются «с камнем за пазухой».

«Взрывники» — это те, кто внезапно оглашает помещение криками, кто обрушивается на оппонентов с бранью. Эти типы так артистично выходят из себя, что создают впечатление, будто их очень обидели. Таким людям надо дать возможность выплеснуть из себя накопившиеся эмоции. Тогда через 5–10 минут эти типы начинают ощущать потребность в извинении.

«Жалобщики» обычно пересыпают свою речь словами «всегда» или «никогда». Эти типы так красочно описывают свои «беды», что нередко складывается мнение в их пользу. Они хотят, чтобы их слушали в спокойной обстановке и непременно сидя. Ошибку допускают те, кто соглашаются с жалобщиками или, наоборот, доказывают им, что они не правы. Самое лучшее — это перефразировать жалобы своими словами, дав этим типам понять, что переживание их замечено.

*Нерешительные.* Обычно встречаются два подтипа:

- «аналитики» (боятся сделать ошибку);
- «добряки» (не хотят наживать себе врагов).

Такие люди делают так много пробных шагов перед тем, как что-то предпринять, что вызывают раздражение окружающих. Чтобы решиться на какой-либо шаг, «аналитики» готовы перерыть гору документов, проделать массу вычислений. Будучи слишком осмотри-

тельными, они если уж на что решились, то непременно добьются успеха. Нерешительные люди сторонятся тех, кто на них оказывает давление.

*Безответственные.* В какой-то степени — это тревожные личности, но тревоги порождают у них не уход от конфликта, а агрессию. Самое лучшее, что действует на таких людей, так это дружеское расположение к ним. Если они почувствуют к себе теплоту отношения, поведение их скоро станет нормальным.

*Всезнайки.* Это «эрудиты» (их суждения, как правило, профессиональные) и «липовые эрудиты». «Эрудиты» в основном являются ценными работниками, но они ведут себя так вызывающе, что порождают у окружающих чувство неполноценности. Тем, кому по воле судьбы приходится иметь дело с «эрудитами», нужно всегда продумывать свою тактику действий. Если «эрудиты» слишком зарываются, то их можно остановить конкретными вопросами. Следует помнить, что «эрудиты» редко соглашаются на то, чтобы признать свои ошибки.

Обычно работник вступает в конфликт в значимой для него ситуации и только тогда, когда не видит возможности ее изменить. Как правило, он старается не усложнять отношений и сохраняет сдержанность.

Распространенная точка зрения состоит в том, что многие конфликты не только допустимы, но и желательны. Они позволяют выявить скрытые проблемы, разнообразные точки зрения, организовать совместный поиск приемлемых для всех сторон решений.

В то же время конфликты могут иметь и негативные последствия:

- порождают неудовлетворенность людей;
- ухудшают морально-психологический климат коллектива;
- ограничивают сотрудничество;
- снижают производительность;
- повышают текучесть кадров.

По отношению к отдельному работнику конфликты бывают внутренними и внешними.

К первым относятся внутриличностные конфликты. Возникновение таких конфликтов обусловлено противоречием человека с самим собой, а также несовпадением внешних требований и внутренних позиций человека.

Среди внешних конфликтов различают:

- межличностные;
- между личностью и группой;
- межгрупповые.



Межличностные конфликты на 70—80% порождаются столкновением материальных интересов людей, хотя внешне это проявляется как противоположность характеров, взглядов или моральных ценностей.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и коллективных норм поведения, а межгрупповые порождаются различиями во взглядах и интересах. Нередко межличностные конфликты носят разрушительный характер.

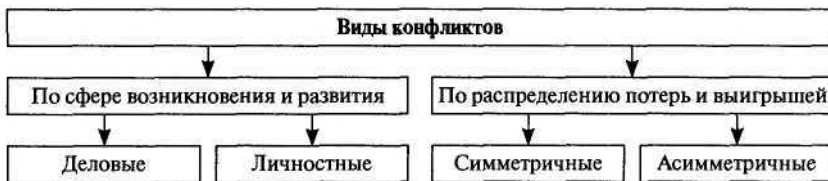
В совместной деятельности участвуют люди, различные по своей профессиональной подготовленности, жизненному опыту, индивидуальным чертам характера, темпераменту и т.п. Эти различия неизбежно накладывают свой отпечаток на оценки и мнения по значимым для личности и организации вопросам, порождают порой противоборство, которое, как правило, сопровождается эмоциональным возбуждением и часто перерастает в конфликт. В некоторых случаях столкновения оценок и мнений заходят столь далеко, что интересы дела отходят на задний план, все мысли конфликтующих направлены на борьбу, которая становится самоцелью, что в конечном счете отрицательно сказывается на развитии организации.

Для некоторых людей участие в конфликтах может быть обусловлено не обязательно каким-то личным недовольством, а просто чувством солидарности.

По сфере возникновения и развития конфликты можно разделить на *деловые*, связанные с выполнением работником должностных обязанностей, и *личностные*, затрагивающие неофициальные отношения (рис. 8.3).

По распределению между сторонами потерь и выигрышей конфликты делятся на *симметричные* и *асимметричные*. В первом случае они делятся примерно поровну; во втором — одни выигрывают или теряют существенно больше других.

Рис. 8.3. Виды конфликтов



### Причины конфликтов

Все конфликты имеют определенные причины возникновения.

Для понимания существа конфликта и разработки оптимальных путей его предупреждения или ликвидации необходимо своевременно и четко ориентироваться в основных причинах конфликтов, возникающих на промышленных, в том числе и полиграфических предприятиях. Основные причины, порождающие конфликты можно сгруппировать по следующим направлениям:

1. Ограниченность ресурсов, которые необходимо поделить. На всех предприятиях ресурсы ограничены. В каждом конкретном случае руководство предприятия решает, как правильно распределять людские ресурсы, материалы, финансы и т.п. между различными группами работающих, чтобы добиться выполнения целей с наименьшими затратами, обеспечив высокую эффективность. Однако выделение большей доли ресурсов одним подразделениям вызовет недовольство и приведет к различным видам конфликтов.
2. Недостаточная согласованность и противоречивость целей и заданий отдельных подразделений и отдельных исполнителей. Чтобы предотвратить конфликт, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, разработать соответствующие положения и должностные инструкции. Все эти материалы надо своевременно в письменной и устной форме довести до сведения данных работников.
3. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию менеджера. Особенно остро такое противоречие проявляется в тех случаях, когда менеджер имеет склонность к бюрократическим методам производственной деятельности.
4. Недостаточный уровень профессиональной подготовки. Значительно чаще конфликты по этой причине происходят из-за низкой квалификации подчиненного. В результате ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. Это приводит к тому, что одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею. В некоторых случаях недостаточный уровень профессиональной подготовки характерен и для менеджера, в результате чего его распоряжения не способствуют эффективному решению стоящих перед соответствующим подразделением задач, что нередко приводит к конфликтам.
5. Несовершенство организационной структуры предприятия. Результат такого несовершенства — нечеткое разграничение прав и обязанностей как отдельных исполнителей, так и раз-

личных подразделений. В ряде случаев следствием этого является двойное или тройное подчинение отдельных исполнителей. Естественно, выполнить все указания руководителей подчиненным не хватает ни сил, ни времени. При таких обстоятельствах подчиненный вынужден:

- сам ранжировать поступающие от менеджеров приказы по степени их важности по своему усмотрению;
- требовать подобного ранжирования от своего руководителя;
- пытаться выполнить все задания подряд, на что обычно не хватает времени.

В данных ситуациях обычно и вспыхивают различные конфликты, которые могут быть устранены надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, установлением четких и обоснованных нормативов, совершенствованием порядка делегирования полномочий.

6. Неблагоприятные условия труда. На отдельных предприятиях в некоторых производственных цехах и участках наблюдается вредные выделения различных паров, повышенный уровень шума, несоответствующая нормативам влажность, запыленность, сквозняки. В ряде организаций отсутствуют условия для приема пищи, раздевалки, душевые, комнаты для отдыха работающих. Отсутствие нормальных условий труда отрицательно сказывается на здоровье работающих и ведет к конфликтам.
7. Различия в манере поведения, уровне образования и жизненном опыте. Нередко в производственных коллективах встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность к коллегам по работе, готовы «встречать в штыки» и оспаривать буквально каждое сказанное слово. Различия в воспитании, культурном уровне, нравственных ценностях, образовательном уровне, социальных характеристиках, а также в возрасте и стаже работы на данном предприятии уменьшают степень взаимопонимания и возможности сотрудничества между членами трудового коллектива. Такие люди довольно часто и создают вокруг себя конфликтную ситуацию.
8. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная похвала других сотрудников. Менеджеры, как и высшее руководство предприятия, не должны публично проявлять симпатию и антипатию к отдельным работникам. Несоблюдение этого важного для управленцев требования приводит

к появлению так называемых любимчиков и неугодных, что крайне негативно воспринимается другими работниками. Следствием такого положения являются конфликты, которые довольно часто возникают в коллективах.

9. Неопределенность перспектив карьерного роста работников. Если сотрудник не имеет ясной перспективы карьерного роста, а подчас и сомневается в ее существовании вообще, то сплошь и рядом именно по этой причине он работает без энтузиазма. В таких условиях часто провоцируется конфликт.
10. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. В данном случае причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера к справедливым замечаниям или критике, игнорирование нужд и забот подчиненных, наплевательское отношение к советам и предложениям подчиненных, устройство публичных «разносов» подчиненным, присвоение чужих идей, повседневное раздувание собственного авторитета.
11. Психологический феномен.

Почти в каждом коллективе встречаются завистливые и очень обидчивые люди. Они находят много причин для зависти по отношению к другим работникам по поводу их служебного роста, получения всевозможных премий и выплат за высококачественную и производительную работу, предполагаемого карьерного продвижения. В такой обстановке довольно часто происходят различные конфликты, сплошь и рядом по надуманным поводам.

Конфликты назревают постепенно, вначале находятся в скрытом состоянии, когда конфликтующие люди в узком кругу выражают свои жалобы и претензии. Вместе с тем официально они в большинстве случаев предпринимают попытки решить данный вопрос мирно, требуя удовлетворения собственной просьбы или отмены каких-либо распоряжений менеджера. Когда подобное обращение наталкивается на противодействие, отказ решить вопрос требуемым способом, конфликт переходит в открытую форму

Конфликт иногда возникает внезапно, но чаще всего он происходит при коренной ломке уклада жизни и трудовой деятельности, при введении нового трудового распорядка, при резком обращении.

Можно выделить три группы причин конфликтов:

- I. Конфликты, которые зависят от менеджеров.
- II. Конфликты, которые зависят от подчиненных.
- III. Конфликты, связанные с взаимным непониманием работающих людей (рис. 8.4).

Рис. 8.4. Группы причин конфликтов

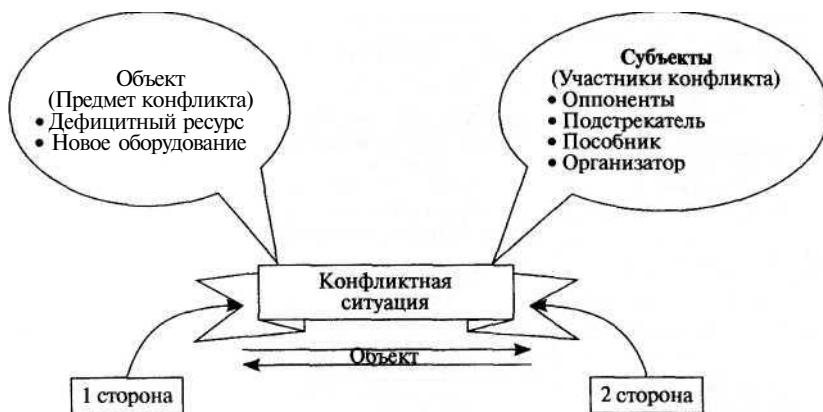


## 8.2. Управление конфликтной ситуацией

Любой конфликт можно рассматривать в узком и широком смысле. В узком смысле имеется в виду непосредственное столкновение сторон. В широком смысле — это процесс, состоящий из нескольких этапов, где само столкновение является лишь одним из них. На первом этапе складывается *конфликтная ситуация*, т.е. такое положение дел, при котором интересы сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет (рис. 8.5).

Такая ситуация может возникнуть по инициативе одной из сторон, а может явиться следствием давно возникших противоречий или неудовлетворенности существующим положением дел.

Рис. 8.5. Конфликтная ситуация



Действующими лицами любой конфликтной ситуации являются в первую очередь ее участники. Главными из них являются противостоящие друг другу стороны, или оппоненты. В практической деятельности далеко не всегда можно сразу определить подобных оппонентов, так как до определенного времени они могут явно не проявлять своих намерений, целей и устремлений. Остальные участники будущего конфликта могут выступать в роли подстрекателей, пособников и организаторов.

*Подстрекателем* является лицо, которое подталкивает стороны к противоборству.

*Пособник* оказывает содействие участникам конфликтов советами, технической поддержкой.

*Организатор* обычно планирует конфликт, но далеко не всегда сам участвует в нем.

Следующий важный элемент конфликтной ситуации — *объект*, который чаще всего не делим либо вообще, либо «по справедливости». Подобным объектом может быть, например, какой-либо дефицитный, дорогой ресурс или только что закупленное новое оборудование.

Несовпадение взглядов сторон на объект образует *предмет* конфликтной ситуации.

Различают *объективные* и *субъективные* конфликтные ситуации. Объективной ситуация является, когда для столкновения уже имеются соответствующие основания. Субъективные ситуации по своей природе всегда эмоциональны и бывают следствием психологической несовместимости людей, их нежелания понять друг друга.

В том случае, когда различия во взглядах мнимые и люди просто по-разному выражают одно и то же мнение, конфликтная ситуация оказывается еще и беспредметной.

По прошествии некоторого времени с конфликтной ситуацией могут произойти следующие события:

- может сохраниться в прежнем состоянии;
- может исчезнуть (если перестанет существовать сам объект, породивший ее);
- трансформироваться в другую;
- обостриться под воздействием инцидента, т.е. события или обстоятельства, послужившего конкретным толчком или поводом к столкновению сторон.

Именно *инцидент* является второй фазой конфликта. Он представляет собой событие или действие одной из сторон, затрагивающее интересы другой. Такое событие или действие может быть целенаправленно спровоцированным или произойти случайно в силу сложившихся обстоятельств. Инцидент обычно дает толчок к тому, что противостояние становится открытым и выражается в различных видах конфликтного поведения. В большинстве случаев такое поведение ставит своей целью помешать другой стороне реализовать свои интересы.

Третья фаза развития конфликта — *кризис и разрыв нормальных отношений* между сторонами.

В этой фазе происходит открытое противоборство сторон, которое может проявляться в таких формах, как захват и удержание спорного объекта, оскорбляющие высказывания и действия, прямое насилие над оппонентом.

Производственные конфликты могут осуществляться в следующих основных формах:

- образование клика;

- интриги;
- забастовки;
- саботаж.

*Кликкой* называется группа работников, активно противопоставляющих себя официальной власти и стремящихся любыми средствами достигнуть корыстных, неблагоприятных целей

Под *интригой* понимают нечестное запутывание окружающих для того, чтобы вынудить их к действиям, выгодным инициаторам, и нанесению ущерба тем, против кого она направлена. Основным орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через «третьи руки», очерняющая одних людей или обеляющая других и, соответственно, их поступки.

*Забастовка* — это временное организованное прекращение работы с выдвиганием совместных требований к администрации. Как правило, она заранее планируется, но при крайнем обострении отношений может вспыхнуть и стихийно.

*Саботаж* всегда происходит в рамках буквы закона и характерен для бюрократических организаций.

Правила, регламентирующие их деятельность, бывают иногда настолько жесткими, что продуктивная работа оказывается возможной только при их нарушении. Неукоснительное же их исполнение (в чем саботаж часто и проявляется) ее парализует. Работники прибегают к этому методу, чтобы отстоять свои законные, по их мнению, права.

По форме саботаж бывает пассивным и активным.

Пассивный — состоит в игнорировании возникающих нарушений или, наоборот, излишнем к ним внимании. В результате происходит либо дезорганизация, либо задержка работы.

Активный — основан на сознательном инспирировании неполадок, приводящем в конечном итоге к тем же последствиям.

Объектами саботажа могут быть:

1. Организация самой работы. В этом случае их эффективные, но не узаконенные приемы заменяются официальными, но противоречащими реальностям жизни, а в отдельных случаях — и здравому смыслу.
2. Техника и материальные ресурсы. Они выводятся из строя или нерационально используются с целью помешать внедрению новой техники, избежать предстоящих увольнений работников, снизить требования к исполнителям.

Взаимосвязанность большинства стадий промышленного производства придает саботажу особую опасность. Во время его актов воз-



никают значительные простои, приносящие большой материальный ущерб, но в ряде случаев для работников являющиеся дополнительным оплачиваемым отдыхом.

В организациях выделяют следующие *виды конфликтной борьбы*:

- бойкот;
- травля;
- словесная агрессия;
- митинги;
- забастовки;
- саботаж.

Под бойкотом понимают полный или частичный отказ или уклонение от действий в интересах тех, кого считают противниками или соперниками.

Под травлей понимают действия для ослабления или компрометации соперников путем замалчивания, отрицания, умаления их роли и достоинств.

Словесная агрессия включает выдвижение обвинений, оскорбления, сплетни, неблагоприятные оценки противников с целью их дискредитации.

Четвертая фаза носит название *завершение конфликта*. Конфликт может закончиться разрешением противоречий, перемирием или тупиком. Противоборство в конфликтной ситуации заканчивается быстрее при значительном перевесе сил одной из сторон. Но оно может стать затяжным с чередованием наступления и обороны, перемежаться с переговорами.

Объективный конфликт завершается прекращением существования его объекта как вследствие ликвидации или самоликвидации, так и потери своего значения для сторон в силу изменившихся обстоятельств.

В отдельных случаях объект конфликта может быть также оставлен у одного из оппонентов при устранении остальных.

Если ни того, ни другого не происходит, то противостояние затягивается и начинают работать различные психологические механизмы, превращающие объективный конфликт в субъективный.

Бороться с субъективными конфликтами значительно сложнее, и поэтому крайне нежелательна трансформация объективных конфликтов в субъективные. Преодоление субъективных конфликтов может осуществляться с помощью нескольких методов:

- разъединения участников конфликтов;
- психологической перестройки участников конфликтов;
- изменения рангов участников конфликтов;
- заключения перемирия.

Недостатком разъединения участников конфликта может явиться прерывание ритмичного осуществления технологического процесса, что негативно скажется на выпуске продукции и результатах хозяйственной деятельности.

Психологическая перестройка участников конфликта довольно редко оказывается результативной ввиду значительной сложности воздействия на индивидуальные и личностные качества работающих. Многие менеджеры предприятий, которые должны заниматься этой работой, не обладают соответствующими знаниями и не имеют опыта подобной работы.

В некоторых случаях изменение рангов участников конфликтов может привести к преодолению данного конфликта. Так, например, по мнению специалистов, конфликт в цехе предприятия вряд ли будет продолжаться, если один из работников, занимавший одинаковую с мастерами должность будет, назначен начальником цеха.

Способствует преодолению конфликта перемирие, в рамках которого стороны, оставаясь на своих позициях, прекращают «боевые действия», хотя сама конфликтная ситуация в данном случае продолжает сохраняться. Когда конфликт в организации неуправляем, это может привести к серьезной конфронтации.

Бывают случаи, когда менеджеры и рядовые работники отдельных цехов предприятий перестают общаться друг с другом, отказываются от любого сотрудничества, что крайне отрицательно сказывается на результатах производственной деятельности.

В конечном итоге подобная ситуация разобщения в большинстве случаев приводит к деградации организации в целом.

Производственный конфликт на предприятиях может принимать множество различных форм. Какой бы ни была природа конфликта, менеджеры должны проанализировать его, понять и уметь управлять им. Некоторые крупные предприятия вводят даже должность менеджера по отношениям с работающими (конфликтолога).

В настоящее время конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их «безболезненного» разрешения.

В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать.

Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Прежде всего, менеджеру следует выяснить, что представляет собой данный конфликт:

- простой спор о распределении ресурсов;
- разные подходы к системе ценностей;
- взаимная нетерпимость;

Рис. 8.6. Управление конфликтом



- психологическая несовместимость.

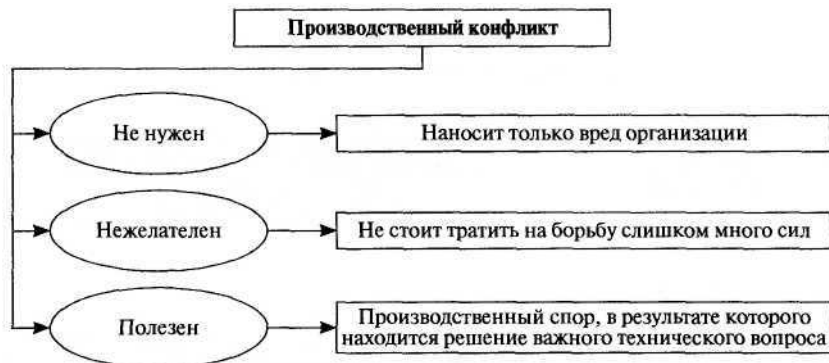
После определения причин возникновения конфликта менеджер должен постараться минимизировать число его участников. Как правило, чем меньше лиц участвуют в конфликте, тем меньше усилий потребуются для его разрешения. Если менеджер в процессе анализа конфликта сам не в состоянии разобраться в природе и причинах возникших проблем, то он может для этого привлечь компетентных экспертов.

Мнение экспертов обычно бывает более убедительным, чем доводы менеджера. Помимо прочего, это связано еще и с тем, что каждая из конфликтующих сторон может подозревать, что менеджер-арбитр в определенных условиях и по субъективным причинам может принять сторону оппонента. В таких случаях конфликт не затухает, а усиливается, так как «обиженной» стороне необходимо уже бороться и против менеджера.

Существуют три различные между собой точки зрения на производственный конфликт.

1. Конфликт не нужен и наносит только вред организации. В данном случае основная задача менеджера — устранить конфликт любыми способами в кратчайшее время.

Рис. 8. 7. Производственный конфликт



2. Конфликт нежелательный, но распространенный побочный продукт организации. При таком взгляде на конфликт менеджер должен с ним бороться, но тратить на такую борьбу он должен меньше сил и времени.

3. Конфликт не только неизбежен, но необходим и потенциально полезен. Примером такого конфликта может явиться производственный спор, в результате которого находится решение важного технического вопроса. Особую сложность для менеджеров представляет нахождение рациональных способов преодоления межличностных конфликтов. В этом случае существует несколько возможных стратегий поведения и соответствующих вариантов действий менеджеров, направленных на преодоление подобных конфликтов. Поведение менеджера в условиях конфликта имеет два варианта:

- напористость, настойчивость — характеризует поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение поставленных целей;
- неоперативность — поведение, направленное на учет интересов других лиц и попытки удовлетворить их потребности.

Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяет пять основных способов деятельности менеджеров при преодолении возникающих конфликтов.

1. Избегание, уклонение. При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем. В данном случае следует воздержаться от вступления в споры и дискуссии, не высказывать своей позиции, переводить разговор в ответ на предъявленные требования или обвинения в другое русло и продолжать беседу на другие

- темы. Такая стратегия предполагает также тенденцию не брать на себя ответственность за решение проблем, не видеть спорных вопросов, не придавать значения разногласиям, отрицать наличие конфликта, считать его бесполезным. Желательно при этом не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.
2. Принуждение (противоборство). При таком способе высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью. При данной стратегии действия направлены на то, чтобы настоять на своем пути открытой борьбы за свои интересы. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятия жесткой позиции и проявление непримиримого антогонизма в случае сопротивления противника. Основная цель — заставить принять свою точку зрения любой ценой.
  3. Сглаживание (уступчивость). В таких ситуациях слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия, которые предпринимаются при такой стратегии, направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, на обеспечение удовлетворенности другого путем сглаживания разногласий, с готовностью ради этого уступить, пренебрегая своими интересами. Такая стратегия предполагает стремление поддержать другого, не задевать его чувств, учитывать его аргументы. Основной девиз при этом может звучать так: «Не стоит ссориться, так как все мы одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать».
  4. Компромисс, сотрудничество. Здесь высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью. В данном случае действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другой стороны в ходе открытого и откровенного обмена мнениями по проблеме. Действия направлены на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных «средних» решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает. Среди большей части менеджеров существует убеждение, что даже при полной уверенности в своей правоте лучше не ввязываться в конфликтную ситуацию вообще или отступить, чем вступить в откровенную конфронтацию. Однако, если речь идет о важнейшем деловом решении, от правильности которого зависит очень многое, подобная уступчивость оборачивается ошибками в управлении и другими существенными потерями. По мнению большинства специалистов в области управления, выбор стратегии компромисса — оптимальный путь к ликви-

дации противоречий. Именно благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые, надежные и желательные результаты.

5. Решение проблемы. Такой стиль предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти план действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется данным стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

Можно ознакомиться с некоторыми предложениями по использованию этого стиля преодоления конфликтов:

- определите проблему в категориях целей, а не решений;
- после того как проблема определена, разработайте решения, которые приемлемы для обеих сторон;
- сосредоточьте внимание на проблеме, а не на недостатках другой стороны;
- создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние на обмен информацией;
- во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

Перечисленные выше способы деятельности менеджеров при преодолении возникающих конфликтов можно представить схемой (рис. 8.8).

Рис. 8.8. Способы преодоления конфликтов



Кроме названных выше пяти основных, в их рамках встречаются и другие приемы преодоления межличностных конфликтов.

*А. Координация.* Она включает согласование тактических подцелей, поведение в интересах главной цели или решения общей задачи. Такое согласование может производиться между организационными единицами на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация); на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов. Если согласование удастся, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями.

*Б. Интегративное решение проблемы.* Данная техника преодоления конфликта основывается на предпосылке того, что может существовать такое решение проблемы, которое включает и устраняет конфликтные элементы обеих позиций, что приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения менеджера в конфликте, так как в этом случае они ближе всего подходят к разрешению условий, которые изначально породили конфликт. Однако подход по принципу решения проблем часто довольно трудно воплощается в жизнь. Это связано с тем, что он во многом зависит от профессионализма и навыков управленческой деятельности менеджера, и кроме того, в этом случае для разрешения конфликта требуется много времени.

*В. Конфронтация как путь решения конфликта.* Цель конфронтации состоит в том, чтобы вынести проблему на всеобщее обозрение. Это дает возможность свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта, поощрять вступление в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом, с тем чтобы выявить и устранить препятствия. Цель конфронтационных заседаний — свести людей вместе на невраждебном форуме, который способствует общению, так как публичное и откровенное общение является действенным средством управления конфликтом.

### **8.3. Предупреждение и ликвидация конфликтов**

Всем известно, что болезнь легче предупредить, чем лечить. Так и конфликты. Их зарождение надо уметь распознать с самого начала. Надо заранее заблокировать те места, где они могут возникнуть, устранить те причины, которые могут привести к ним. Большое значение для профилактики конфликта имеет четкая организация труда, бесперебойный режим работы, моральное удовлетворение работников, что обеспечивает их хороший настрой, уверенность в себе и рабочей группе. Конфликты можно предупредить систематической работой в коллективе. Чем сплоченнее коллектив, тем меньше возможности возникновения в нем конфликтов.

Известны следующие основные методы предупреждения производственных конфликтов.

- *Правильный подбор и четкая расстановка кадров.*
- *Систематический контроль и тщательная проверка реализуемых решений.*
- *Объективность в оценке способностей и результатов трудовой деятельности работников.*
- *Повседневная воспитательная работа в коллективе.*

Успех работы по предупреждению производственных конфликтов заключается в том, чтобы выполнялись все перечисленные выше требования профилактики возникновения конфликтов в организациях.

Помимо необходимости выполнения вышеперечисленных требований, на предприятиях проводится также повседневная работа, направленная на предупреждение конфликтов. Стратегия предупреждения конфликтов на предприятиях сводится в основном к мероприятиям организационного и разъяснительного характера:

- улучшению условий труда;
- более справедливому распределению ресурсов и вознаграждений;
- изменению структуры предприятия и применяемых методов управления;
- контролю соблюдения правил внутренней жизни, традиций, норм поведения, служебной этики.

Менеджеры обязаны предпринимать все необходимые меры для предупреждения конфликтов. Но в ряде случаев конфликт предупредить не удастся, и тогда следует предпринять соответствующие меры для ликвидации возникшего конфликта.

Существуют пять основных стилей ликвидации конфликтов:

**1. Стиль соперничества (конкуренции).** Человек, использующий этот стиль, весьма активен и предпочитает идти к разрешению конфликта своим собственным путем. Он не заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, способен на волевые решения; старается в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других; вынуждает принимать его решение проблемы. Для достижения цели он использует свои волевые качества.

Жизненные наблюдения свидетельствуют, что тот, кто склонен придерживаться тактики соперничества, к критике относится с предубеждением. Этот тип людей как бы заблокирован от понимания нужд и чаяний других, удовлетворения своих претензий у них стоит на первом месте. Такие типы нередко являются носителями конфликтности. Такие люди, как правило:



- действуют напролом;
- часто подтасовывают факты;
- ищут слабое место в позиции оппонента;
- считают, что отступление ведет к потере лица;
- считают себя знатоками;
- маскируют свои намерения (голосом, манерами);
- считают, что выигрыш в аргументах очень важен;
- отказываются от дискуссии, если она идет не в их пользу.

2. **Стиль уклонения.** Этот стиль используется, когда рассматриваемая проблема не очень важна для работника, когда он не хочет тратить силы на положительное решение данной проблемы или отсутствуют необходимые средства для положительного решения соответствующего вопроса. Иногда такое поведение присуще людям, которые чувствуют себя не правыми и ощущают правоту другого человека. Еще один случай использования данного стиля — противоположная сторона обладает значительно большей властью. Очень часто объектом нападения тех, кто устремлен к соперничеству, являются лица, придерживающиеся тактики уступчивости, а также ухода от конфликтных ситуаций. Эти два типа людей, и имеют две разные тактики поведения в конфликтной ситуации, тем не менее обнаруживают ряд сходных признаков поведения:

- обычно проигрывают в ситуациях борьбы и споров;
- выражают свою точку зрения извиняющимся тоном;
- считают, что проигрывают, если выражают несогласие с оппонентом;
- переживают, когда другие не понимают их доводов;
- избегают говорить о своем несогласии в глаза;
- воспринимают расхождения во многих мнениях очень эмоционально;
- считают, что в конфликтных ситуациях не следует «высовываться»;
- часто стоят перед искушением уступить оппоненту;
- считают, что люди с трудом переживают конфликтную ситуацию;
- никогда не действуют сгоряча.

3. **Стиль приспособления.** Этот стиль означает, что работник действует совместно с оппонентом, не пытаясь отстаивать собственные интересы. Стиль приспособления в значительной степени напоминает стиль уклонения, так как тоже может быть использован для получения некоторой отсрочки в решении проблемы. Однако основное отличие состоит в том, что в данном случае работник действует

совместно со своим оппонентом, решая стоящие перед ними задачи. Такой подход часто применяется в тупиковых ситуациях. Он ослабляет накал страстей и дает возможность лишний раз осмыслить ситуацию и сохранить на перспективу хорошие отношения.

**4. Стиль сотрудничества.** Следуя этому стилю, работник активно участвует в разрешении конфликта и отстаивает свои интересы, но старается в то же время сотрудничать со своими оппонентами. Этот стиль требует более продолжительной работы по сравнению с другими подходами к конфликту, поскольку сначала выявляются нужды, заботы и интересы каждой из сторон, а уже затем идет их совместное обсуждение.

Для успешного использования стиля сотрудничества необходимо затратить иногда значительное время для поиска скрытых интересов и нужд работников с целью разработки способа удовлетворения истинных желаний обеих сторон. Такая стратегия ликвидации конфликтов выгодна всем. Во-первых, она превращает бывших врагов в партнеров. Во-вторых, проблема не загоняется вглубь, а устраняется. В-третьих, приобретаемые сторонами выгоды, даже если они и распределяются неравномерно, все равно превышают те, которые могут быть получены при любой другой стратегии.

**5. Стиль компромисса.** В данном случае одна сторона немного уступает в своих интересах, чтобы удовлетворить их частично, и другая сторона делает то же самое. Если сила сторон одинакова и они в равной мере заинтересованы в преодолении конфликта, то могут искать примирения через компромисс. При этом примерно поровну делятся выгоды и потери. Такая стратегия считается целесообразной и широко используется на практике. Она не позволяет найти оптимального решения, так как сама проблема сохраняется, однако помогает сэкономить время и силы, сохранить отношения и что-то приобрести, вместо того чтобы все потерять.

Менеджеру, осуществляющему деятельность по предупреждению и ликвидации конфликтов, следует своевременно выявлять потенциальных возмутителей спокойствия, ставить барьер нападкам этих людей на «козлов отпущения» и направлять их энергию на совместное сотрудничество. Хорошо организованная общественно-полезная деятельность работающих является важным фактором предупреждения и ликвидации конфликтов.

Для ликвидации конфликта менеджеру нужно выяснить причину конфликта, определить цели конфликтующих сторон, наметить сферы сближения точек зрения конфликтующих и уточнить поведенческие особенности субъектов конфликта. Для этого надо провести зондаж обстановки путем постановки серии вопросов:

1. Причина конфликта.
  - Осознают ли конфликтующие стороны причину конфликта?
  - Нужна ли им помощь для выхода из конфликта?
  - Где находится причина конфликта, — внутри группы или за ее пределами?
  - Обращались ли конфликтующие люди за помощью?
2. Цели конфликтующих людей.
  - В чем конкретно заключается цель деятельности конфликтующих людей?
  - Все ли стремятся к этой цели?
  - Есть ли общая цель, которая могла бы объединить усилия конфликтующих людей?
  - Разногласие сторон касаются цели деятельности или средств ее достижения?
3. Сферы сближения.
  - По каким проблемам конфликтующие могли бы выработать общие взгляды?
  - Это, конечно, проблемы деловой и эмоциональной атмосферы, способствующей установлению благоприятного психологического климата в организации.
4. Субъекты конфликта.
  - Кто является лидером мнений?
  - Кто дирижирует ситуацией?
  - Кто выслушивает оппонента, а кто только ставит вопросы?
  - Как относятся люди друг к другу?
  - Каковы особенности факторов общения (поза, жесты)?
  - Кто активен?
  - Кто пассивен?
  - Действуют ли среди конфликтующих людей общепринятые нормы поведения?

Проведенный указанным способом зондаж дает возможность составить общее впечатление об аспектах конфликтной ситуации.

Несмотря на огромное разнообразие конфликтов при общении, есть в них много общего, что и позволяет рассмотреть вопросы, связанные с принципами и правилами их предупреждения и разрешения.

Способы и средства ликвидации таких конфликтов подразделяются на три вида:

- невербальные (неречевые);
- вербальные (речевые);
- смешанные.

К невербальным способам можно отнести те действия субъектов общения (или «третьих» лиц), которые могут способствовать зада-

чам урегулирования конфликта: пространственная изоляция (пока не «остынет»), временная изоляция (добиться того, чтобы конфликтующие временно не встретились), так как время, как известно, целебно. Невербальные способы ликвидации конфликта могут быть связаны и с организацией определенных действий, направленных на примирение враждующих сторон.

Вербальное (словесное) искусство ликвидации конфликтов требует культуры взаимопонимания и культуры речи, знание этикетных норм и умение творчески воплотить их в жизнь. Крайне желательно изымать из своей речи такие речевые формы, которые могли бы внести раздоры или недоверие в наши отношения с окружающими.

Различают следующие барьеры общения: приказы, указания, команды, предубеждения, угрозы, обещания, поучения, нравоучения, осуждение, критику, несогласие, обвинения, похвалу и согласие «сверху», брань, унижение, необоснованные обобщения, интерпретацию, анализ, диагностику сказанного, утешение «сверху», выяснение, допрос, увод от проблем, отвлечение внимания, шутку, повышенную категоричность высказываний, дезинформацию, морализаторство, отрицательные оценки партнера по общению, перебивание во время разговора, другие элементы превосходства.

Важнейшим средством профилактики и разрешения конфликтов при общении является достижение взаимопонимания. Оно требует и умения поставить себя на место «другого», и знание его характера, и владение коммуникативной этикой.

Нередко из-за недостатка информации мы склонны объяснять весьма доброжелательные мотивы партнеров их высокомерными амбициями, переоценивая при этом свои возможности понимания «другого». Даже в конфликтной ситуации, прежде чем принять «решительные меры», попытайтесь не только понять конкретное состояние человека, но и найти средства, разряжающие обстановку. Чтобы быстрее распутать трудные ситуации, надо начинать с вежливых, тактичных вопросов: «Мне хотелось бы узнать, что вы хотите?», «Прошу прощения, но я не могу понять, почему вы на меня обиделись?».

Бывают случаи, когда люди не показывают своей обиды, и тогда конфликт приобретает скрытый характер. Человек озлобился, но упорно молчит. Это приводит к стойкому отчуждению между людьми. Если вы почувствовали такое отчуждение, то не откладываете в долгий ящик беседу, которая помогла бы выяснить все неясности отношений. Если человек неразговорчив, постарайтесь тактично вывести его из состояния напряженного молчания, поговорите с ним на заранее обдуманную тему, постарайтесь выяснить те подводные камни, которые мешают открытому общению. Выбор конкретных форм

и средств предупреждения конфликтов связан с выдержкой, самообладанием, в определенной степени с интуицией. Одним из важных профилактических принципов бесконфликтного общения является принцип максимальной безоценочности. Речь идет не только об отрицательных оценках, но и о положительных оценках «сверху». Этот принцип означает также изъятие всяческих «знаков превосходства» (пусть даже они имеют под собой основания). Конечно, достичь абсолютной безоценочности практически невозможно. Но, понимая это, старайтесь делать больше положительных оценок. Следует стараться избегать отрицательных оценок (японцы избегают слов «нет» и «не»). Помните, наше сознание «любит» положительные оценки, которые вырастают в комплименты.

Даже если вам что-то не нравится, старайтесь не спешить с выводами, свои оценки, противоположные тем, которых придерживается ваш партнер, высказывать не сразу, а выбрав подходящий момент и в очень корректной форме. Доверительное, доброжелательное общение лучше всего начинается с положительных оценок. В формировании межличностных отношений огромную роль играют первые впечатления, первые встречи, первые оценки.

Оценки, выражающие ваше восхищение, все-таки должны употребляться в меру, иначе они могут вызвать недоверие, сомнение в искренности их автора, а иногда и сильное раздражение

Прежде чем давать свои категорические оценки, особенно при долговременном контакте, старайтесь изучить ценности, оценки и самооценки человека и старайтесь чаще проявлять знаки признания этих ценностей (конечно, при условии, что они не могут ущемить вашего достоинства).

Когда вы не можете принять те ценности и нормы, которыми руководствуется ваш постоянный партнер по общению, можно предложить такое испытанное средство, как «межличностный договор». Суть его состоит в том, что двое добровольно договариваются о своих обязательствах не ущемлять достоинства и привычки друг друга в своих контактах. Важно развивать культуру межличностного договора также и в общении кратковременном, формальном (официальным). Например, в том случае, если к вам обращается человек с просьбой его выслушать, принять по личному вопросу, а вы должны через 10 минут ехать на совещание, то дело вашей чести договориться с посетителем, чтобы он уложился в 10 минут или пришел в другой раз. В том же случае, когда вы начали выслушивать собеседника и не поставили перед ним данного условия, а стараетесь, чтобы он закончил поскорее, подгоняете его или даже перебиваете, торопите, а когда разговор уже в самом разгаре, спешно убегаете, то вы должны

знать, что эта ситуация не может не вести к конфликту или как минимум к напряженности в межличностных отношениях.

Отрицательные оценки носят, как правило, критический характер, поэтому-то важно стараться их избегать. Д. Карнеги небезосновательно утверждает, что критика опасна, ибо она ранит драгоценное для человека чувство собственного достоинства, наносит удар по его представлению о собственной значимости и возбуждает в нем обиды и негодование. Однако опасным следует считать только пустое, необоснованное критиканство, отрицание ценностей только на том основании, что они не соответствуют чьим-то вкусам. Опасна критика, перерастающая в бессмысленные споры, в перебранку.

Доброжелательная, тактичная, конструктивная, заинтересованная критика, напротив, помогает достаточно эффективно решать возникающие противоречия. Древняя мудрость гласит: когда двое ссорятся, то, как правило, оба не правы. И действительно, если мы попробуем проанализировать любой конфликт, то увидим, что в конфликтной ситуации редко кому удастся сохранить спокойствие, достоинство, встать выше своего обидчика. Обороняясь (защищаясь), человек начинает «горячиться», и сам как это ни печально, начинает совершать обидные ошибки, а в порыве спора или ссоры конечно же, их не замечает и наконец сам начинает оскорблять, хотя бы и невольно, своего партнера.

Карнеги резко отрицательно относится к спорам и ссорам, так как, по его мнению, они лишены всяких разумных оснований, целесообразности и пользы. Он считает, что в 9 случаях из 10 по окончании спора каждый из его участников становится убежденным более твердо, чем когда-либо раньше, в своей абсолютной правоте.

Важным элементом предупреждения и ликвидации конфликтов является чувство юмора. Однако необходимо при этом не забывать, чтобы юмор направлялся на нейтральные объекты: шутки над партнером по общению (особенно в том случае, если это женщина) могут привести к необратимым последствиям, связанным с установлением межличностного недоверия, а нередко и к конфликту. Сложно найти человека, которому бы нравилось, чтобы над ним смеялись. Данное правило весьма справедливо по отношению как к близким между собой людям, так и едва знакомым.

Кстати, шутить с незнакомым человеком нужно весьма осторожно, так как вы не знакомы с его взглядами, ценностями, поэтому существует большая вероятность того, что вы заденете его самолюбие или тщеславие. Известно, что направлять юмор на то, что дорого вашему партнеру, недопустимо. И совершенно недопустимо в том

случае, если вы желаете сохранить доброжелательную атмосферу, использовать в качестве объекта для юмора отдельные недостатки вашего партнера. Необходимо отказаться также от шуток по поводу маленького роста, возраста, образования, национальности, прошлых неудач, цвета волос, скрытых недостатков и т.п. Подобный юмор уже граничит с личным оскорблением.

В формировании позитивного климата общения важное место занимает проблема преодоления знаков превосходства в контактах любого уровня. Старайтесь, например, не замечать социальный статус человека, если он ниже вашего, или, по крайней мере, старайтесь не придавать этому факту решающего значения.

Каждый человек должен уметь взаимодействовать не с такими людьми, с которыми хотелось бы, а с такими, каковы они есть.

Для разрешения конфликта целесообразно прибегать к следующим мерам:

- административным;
- психологическим;
- педагогическим.

*Административные* меры — это прежде всего перемещение, организационные выводы, взыскания и наказания. Для эффективности административных мер необходима гласность, привлечение авторитетных работников, соблюдение такта.

*Психологические* меры применяются во всех случаях разрешения конфликта, однако ведущими становятся в тех случаях, когда конфликтующие сами не в состоянии выйти из противоборства.

Применение психологических мер обусловливается фактором наличия у конфликтующих людей глубокой личностной дезорганизации.

Психологически интересен следующий феномен: если работник в чем-то преуспел, то он склонен расценивать это как личную заслугу, как следствие своих достоинств. При неудаче же идет ссылка на неблагоприятные жизненные обстоятельства, чье-то «подсидивание» и т.д. Успех же другого человека объяснит сопутствующими тому благоприятными обстоятельствами, а причину его неудачи — его негативными личными качествами. Психологические меры разрешения конфликтов заключаются в основном в поднятии фрустрирующих тенденций (агрессии, фиксации, депрессии) на поверхность общения с последующим разрушением их.

*Педагогические* меры оказываются действенными в тех случаях, когда глубина конфликта оказывается небольшой. Главным средством педагогических мер является метод убеждения. Цель этого

метода — привести человека к пониманию того, что конфликт оказывает вредоносное воздействие как на личность конфликтующих людей, так и на морально-психологический климат коллектива. Успешность убеждения зависит от авторитетности лица, осуществляющего убеждение, и, конечно, от его педагогического мастерства. При использовании метода убеждения менеджер должен учитывать особенности психического склада конфликтующих, создавать условия для сопереживания ситуации, вовлекать оппонента в совместную общественно полезную деятельность. Большинство конфликтов разрешается эволюционным путем.



## ЛИТЕРАТУРА

- Агеев В.С.* Межгрупповое взаимодействие. МГУ, 1990.
- Аминов И.И.* Психология делового общения. М.: Омега-Л, 2006.
- Андреев В.И.* Конфликтология (Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов). М., 1995.
- Андреев О.А., Хромов Л.Н.* Учитесь быстро читать: Книга для учащихся старших классов. М.: Просвещение, 1991.
- Андреева Т.М.* Социальная психология. М.: Аспект пресс, 1998.
- Андриенко Е.В.* Социальная психология. М., 2003.
- Айви А.* Лицом к лицу: Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. Новосибирск: ЭКОР, 1995.
- Атеатер И.* Я вас слушаю. М.: Экономика, 1987.
- Баева О.А.* Ораторское искусство и деловое общение. М.: Новое чтение, 2005.
- Балыхина Т.М., Лысякова М.А., Рыбаков М.А.* Учимся общению: Курс русского языка и культуры речи для учащихся вузов. М., 2000.
- Барышева А.Д., Матюхина Ю.А., Шередер Н.Г.* Этика и психология делового общения (сфера сервиса). М.: ИНФРА-М, 2006.
- Бодалев А.А.* Восприятие и понимание человека человеком. М., 1982.
- Бороздина Г.В.* Психология делового общения: Учебник. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2006.
- Бредемайер К.* Искусство словесной атаки: Практическое руководство / Пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
- Бьюзен Т.* Учебник быстрого чтения. Мн.: Поппури, 2006.
- Войскунекий А.М.* Я говорю, мы говорим. М.: Знание, 1990.
- ГолубИ.Б., Розенталь Д.Э.* Секреты хорошей речи. М.: Международные отношения, 1993.
- Денни Р.* Приемы деловых коммуникаций. СПб., 2002.
- Залюбовская Е.В.* Преодоление коммуникативных барьеров в условиях совместной деятельности. М., 1984.
- Зарайский ДА.* Управление чужим поведением. Технология личного психологического влияния. Дубна, 1997.
- Каменская Е.Н.* Психология и этика делового общения. Ростов н/Д.: Феникс, 2006.
- Карнеги Д.* Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Мн.: Попурри, 2005.
- Ким М.Н.* Новостная журналистика. СПб., 2005.
- Кирсанова М.В., Анодина Н.Н., Аксенов Ю.М.* Деловая переписка: Учебное пособие. 3-е изд. М.: ИНФРА-М, 2006.
- Клюев Е.В.* Речевая коммуникация. М.: ПРИОР, 1998.

- Кохтев Н.Н.* Риторика. М.: Просвещение, 1994.
- Кузин Ф.А.* Культура делового общения: Практическое пособие. М.: Ось-89, 1996.
- Кузнецов И.Н.* Корпоративная культура делового общения: Главные правила общения и поведения в современном обществе. М.: АСТ, Мн.: Харвест, 2005.
- Кутцына В.Н., Казаржова Н.В.* Межличностное общение. Психология: Учебник. СПб., 2003.
- Лебедева М.М.* Вам предстоит переговоры. М.: Экономика, 2001.
- Леонтьев А.А.* Психология общения. М., 1997.
- Леонтьев А.Н.* Деятельность. Сознание. Личность. М., 1975.
- Леонтьев А.Н.* Проблемы развития психики. М., 1987.
- Ломов Б.Ф.* Общение как проблема общей психологии. Методологические проблемы социальной психики. М., 1976.
- Лукина М.* Технология интервью. М., 2005.
- Ночевник М.Н.* Психология общения и бизнес. М.: Профиздат, 1995.
- Майерс Д.* Социальная психология. СПб., 1997.
- Мельник Г.С.* Общение в журналистике. Секреты мастерства. М., 2006.
- Митич П.* Как проводить деловые беседы. М.: Экономика, 1993.
- Морозов А.В.* Психология влияния. СПб.: Питер, 2001.
- Обозов Н.Н.* Межличностные отношения. Л.: Изд-во ЛГУ, 1979.
- Панфилова А. П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие. СПб.: ИВЭСЭП; Знание, 2005.
- Парыгин Б.Д.* Практикум по социально-психологическому тренингу. СПб., 2000.
- Периодическое Интернет-издание «Читаем и запоминаем».
- Петровская Л.А.* Компетентность в общении. М., 1989.
- ПизА.* Язык телодвижений: как читать мысли других людей по их жестам. Нижний Новгород: Ай-Кью, 2004.
- Поварнин С. И.* Искусство спора. О теории и практике спора (электронный вариант).
- Психология делового общения / Сост.: Ю.А. Шевченко. М., 2004.
- Психология и этика делового общения / Под ред. В. Н. Лавриненко. М.: ЮНИТИ, 2004.
- Рогожин Ю.М.* Современное деловое письмо. М.: Гросс Медиа, 2006.
- Родос В.Б.* Теория и практика полемики. Томск: Томский государственный университет им. В.В. Куйбышева, 1989 (электронный вариант).

*Романчик Ю.В.* Изучаем скорочтение. Как научиться читать быстрее и лучше. Хэлтон, 2004.

*Ромек В.Г.* Тренинг уверенности в межличностных отношениях. СПб., 2005.

*Руденский У.В.* Социальная психология. М., 1997.

*Садохин А.П.* Межкультурная коммуникация. М.: Альфа-М, 2006.

*Сафьянов В.И.* Этика общения: Учебное пособие. М.: Мир книги, 1998.

*Семженко В.А.* Психология общения: Модульный курс. Киев, 1998.

*Сергеечева В.П.* Азыобщения. СПб., 2002.

*Сопер П.* Основы искусства речи. Ростов н/Д: Феникс, 2005.

Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействие. М., 1990.

Социальная психология / Под ред. А.Л. Журавлева. М., 2005.

*Столяренко Л.Д.* Основы психологии. Ростов н/Д, 1999.

*Шофеев Н.В.* Деловое общение. СПб.: Питер, 1999.

*Эдигей В.Б.* Увлечение чтением: Уроки развития мышления и техники чтения. М.: Перспектива, 2001.

*Эрнст О.* Слово предоставляется Вам. Практические советы по ведению деловых бесед и переговоров. М.: Наука, 1988.

*ЯкоккаЛи.* Карьера менеджера. Мн.: Попурри, 2006.

Вернуться в библиотеку учебников

## **Создание и продвижение сайтов**

---

## **Рерайт дипломных и курсовых работ**

---

## **Курсы по созданию сайтов**

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ

<http://учебники.информ2000.рф/napisa-diplom.shtml>

Материалы по деловым коммуникациям

- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...

2. Диссертации и научные работы

3. Школьные задания

Онлайн-консультации

ЛЮБАЯ тематика, в том числе

ТЕХНИКА

Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ,  
ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки

[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф)

Вернуться в каталог учебников

<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>