

Бордовская Н.В., Костромина С.Н.,
Москвичева Н.Л., Зиновьева Е.В.

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Учебное пособие для бакалавров

Под редакцией академика РАО Н.В. Бордовской

Москва

2016

УДК

ББК

Рецензенты:

С.Д. Гуриева, проф. Санкт-Петербургского государственного университета

С.Т. Посохова, проф. Санкт-Петербургского государственного университета

В учебном пособии предлагается практико-ориентированный подход к решению проблем, с которыми сталкивается каждый специалист в условиях делового общения. Содержательно и всесторонне раскрывается общее понимание делового общения и его отличительные признаки от коммуникации и других видов общения в современном обществе, описаны уровни и жанры делового общения, уточнены факторы, обеспечивающие его эффективность, и механизмы регулирования. На конкретных примерах анализируются проблемы информационного и смыслового контекста в деловых переговорах, устного и письменного делового текста, совместимости участников и конфликты интересов, этики поведения и учета культурных традиций.

Пособие адресовано, прежде всего, бакалаврам всех направлений обучения и вузовским преподавателям, а также практикам, которые стремятся повысить свою компетенцию в деловой коммуникации и переговорах.

Книга может быть полезна слушателям дополнительного образования по современным стилям и техникам общения, а также интересна всем тем, кто хочет узнать, чем деловое общение отличается от других видов современной коммуникации, и выбрать самые полезные советы профессионалов.

СОДЕРЖАНИЕ

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

1.1. Мир общения и коммуникации

- 1.1.1. Чем общение отличается от коммуникации
- 1.1.2. На пути к цели: компоненты и этапы делового взаимодействия
- 1.1.3. Культура, воспитание и традиции в деловом общении
- 1.1.4. Влияют ли характеристики личности на эффективность делового общения
- 1.1.5. Действительно ли пол имеет значение в деловых переговорах

1.2. Язык деловой коммуникации: информационный компонент общения

- 1.2.1. Как и что мы говорим: устная и письменная речь делового общения
- 1.2.2. Языковые клише и контекст
- 1.2.3. Жанры делового общения
- 1.2.4. Всегда ли мы имеем в виду то, что говорим: уровни делового общения

1.3. «Явное» и «скрытое» в деловом сообщении: смысловой компонент делового общения

- 1.3.1. Восприятие и понимание информации
- 1.3.2. Интерпретация сообщений (в том числе и искажения)
- 1.3.3. Восприятие и понимание собеседника (стереотипизация, идентификация, проецирование, эмпатия, каузальная атрибуция)
- 1.3.4. Невербальная семиотика: знаки и символы

1.4. Влияние и воздействие: поведенческий компонент делового общения

- 1.4.1. Типичные виды взаимодействия участников делового общения
- 1.4.2. Индивидуальный стиль и совместимость участников взаимодействия
- 1.4.3. Деловые и межличностные конфликты. Конфликты интересов
- 1.4.4. Этика деловой коммуникации

РАЗДЕЛ 2. ПРАКТИКУМ ПО ДЕЛОВОМУ ОБЩЕНИЮ

2.1. «Деловой» язык. Правила организации речи в различных видах и формах делового общения

- 2.1.1. Деловая переписка
- 2.1.2. Деловая беседа
- 2.1.3. Деловые переговоры
- 2.1.4. Деловое совещание
- 2.1.5. Дискуссия
- 2.1.6. Электронная почта
- 2.1.7. Публичная речь и Презентация
- 2.1.8. Составление резюме и собеседование при трудоустройстве
- 2.1.9. Техника телефонных переговоров

2.2. Смыслы и символы в деловом общении

- 2.2.1. Ошибки восприятия и искажение информации
- 2.2.2. Коммуникативные барьеры
- 2.2.3. Личностные барьеры

2.3. Практика делового общения

- 2.3.1. Управление деловым общением (влияние, убеждение, заражение, манипулирование)
- 2.3.2. Самопрезентация и имидж участников общения
- 2.3.3. Техники делового общения
- 2.3.4. Техники разрешения конфликтов

ЛИТЕРАТУРА

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

1.1. Мир общения и коммуникации

Общение – неотъемлемая часть нашей жизни. Оно пронизывает все сферы бытия человека: обучение, профессиональную деятельность, личную жизнь, дружеские отношения. Мы общаемся и на работе, и на учебе, и на отдыхе, в семье и компании друзей, по телефону, по Скайпу и по Интернету, устно и письменно. При этом мы используем самую разнообразную систему знаков: слова, мимику, жесты, образы, символы, эмоции и т.д. Стихи, музыка, произведения искусства, танец – все это способы передать свое отношение к миру, в котором человек живет, поделиться своими мыслями и чувствами, показать свою сопричастность по отношению к другим. Вне общения человек чувствует себя одиноким, зачастую никому не нужным. С рождения ребенок испытывает глубокую потребность в общении и его отсутствие (ограничение) негативно влияет на развитие в детском возрасте, а во взрослом – часто становится источником депрессии.

1.1.1. Чем общение отличается от коммуникации?

В понимании сути и раскрытии природы общения нет однозначной позиции. Психологи определяют общение как многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, *порождаемый потребностями в совместной деятельности* (Психология. Словарь / Под ред. А.В.Петровского, М.Ярошевского, 1990). Философы общение рассматривают как процесс *взаимосвязи и взаимодействия* обществ, групп, личностей, в ходе которого происходит *обмен* деятельностью, информацией, опытом, способностями, умениями и навыками, а также результатами деятельности; это одно из необходимых условий формирования и развития общества и личности (Философский энциклопедический словарь/ под ред. Л.Ф.Ильичева и др., 1983). В трактовке социальных отношений общение – это *форма их реализации, обеспечивающая накопление и воспроизводство* опыта, кооперацию и разделение труда, разных видов деятельности (Новая философская энциклопедия / под ред. В.С.Степина, 2001). То есть общение, фактически, позволяет реализовать всю систему отношений человека как на межличностном уровне (эмоциональные привязанности, предпочтения, неприязнь и др.), так и общественном, безличном по своей природе. В общественном формате общение создает определенную систему связей, условия для развития и объединения людей. Отсюда вытекает, по мнению Г.М.Андреевой (Г.М.Андреева, 1997, с.77), существование общения как реальности и общественных, и межличностных отношений, которые определяются совместной жизнедеятельностью людей.

Специфика общения состоит в том, что в его процессе субъективный мир одного человека раскрывается для другого. В общении человек проявляет свою индивидуальность, самопредъявляется (персонифицируется) и самоопределяется. Посредством общения он запечатлевается в сознании других людей таким, какой он есть или таким, каким он хочет быть или казаться. Именно в общении человек может выразить свое сопереживание, сопричастность, заботу. Или наоборот, отрицательное отношение – презрение, игнорирование, раздражение, злость. Эти особенности общения четко указывают на то, что оно не может быть сведено исключительно к взаимодействию людей друг с другом. Общение выступает для человека не только средством, но и целью (А.А.Реан, Я.Л.Коломинский, 1999), которая обусловлена внутренними потребностями, инициировано самостоятельно. Каждый из нас может вспомнить множество примеров из жизни, когда общение происходило вне конкретной деятельности (обсудили какие-то события, случайно встретили знакомых, к Вам обратились за советом или решили поделиться своими переживаниями, мыслями). Эти случаи акцентируют наше внимание

на самооценности общения для человека, на том, что общение является для человека фундаментальной потребностью.

Представители гуманистической психологии и в частности А.Маслоу (A.Maslow, 1971) относят общение к аффилятивным потребностям личности. Основное содержание аффилятивной (от англ. affiliate – присоединять) потребности проявляется в желании и стремлении личности вступать в контакты с другими людьми, оказывать им помощь или принимать помощь от них, устанавливать и поддерживать хорошие межличностные отношения, забывать обиды и прощать проступки ради поддержания доброжелательных взаимоотношений. Именно общение создает условия для того, чтобы человек почувствовал эмоциональную близость с другими людьми, что его любят и принимают.

Активность и инициативность человека в общении, помощь и поддержка, включенность эмоций и чувств подчеркивают ключевую особенность человеческого общения – удовлетворение потребности человека в другом человеке, в живом контакте, в сопереживании. Как подчеркивал В.В.Знаков, общение изначально мотивируется стремлением выявить психологические качества друг друга, в ходе которого формируются межличностные отношения между людьми (В.В.Знаков, 1994). Соответственно, пишут А.А.Реан и Я.Л.Коломинский, наиболее точно общение можно описать следующим образом: ***“Общение – это процесс межличностного взаимодействия, порождаемый широким спектром актуальных потребностей партнеров, направленный на удовлетворение этих потребностей и опосредованный межличностными отношениями”*** (1999, с.269).

Не трудно заметить, что по своей структуре общение включает как минимум 3 процесса: коммуникацию (обмен информацией), интеракцию (обмен действиями) и социальную перцепцию (восприятие и понимание партнера) (Психология общения. Энциклопедический словарь / Под общей редакцией А.А.Бодалева, М., 2011). Эти три процесса позволяют четко понять, чем человеческое общение отличается от взаимодействия между собой животных, по отношению к которым наиболее корректно использовать не категорию “общение”, а понятие “коммуникация”. В нем отсутствует процесс социальной перцепции, подразумевающий факт *социальной* обусловленности восприятия другого.

В 1947 году американский психолог Дж.Брунер (1977) ввел термин “социальная перцепция”, обозначивший зависимость нашего (человеческого) восприятия другого объекта не только от его реальных физических характеристик, но от нашего прошлого опыта, целей и намерений воспринимающего, от значимости ситуации. Мы не пассивны и равнодушны при восприятии других, сосредоточены не только на формировании образа как результата отражения воспринимаемой реальности, но на смысловых и оценочных интерпретациях объекта восприятия. Вплетаем в процесс познания другого свои эмоции и чувства. Следствием социальной перцепции в общении выступают различные стереотипы при восприятии других (например, приписывание определенных черт людям на основе их антропологических признаков или их принадлежности к определенной национальности/расе), предвзятое отношение, искаженные оценки, проецирование (неосознанном наделении другого человека собственными мотивами, приписывании ему переживаний и качеств, которые присущи самому оценивающему), идентификация (неосознанное отождествление себя с другим, восприятие другого человека в качестве продолжения себя) и др. Все эти феномены отсутствуют во взаимодействии животных.

Поясним сказанное примером. В животном мире довольно распространенной является ситуация, когда одно животное отзывается на зов другого. Основу их коммуникации составляет влияние на поведение друг друга через систему разных сигналов, совместным кодом которых владеет тот или иной вид животных. Сигналы могут подаваться и восприниматься через разные сенсорные каналы (например, вокально-слуховой), в разных сенсорных модальностях, к которым чувствителен организм и в разных социальных контекстах, влияющих на их значение. Например, светляки

коммуницируют с использованием зрительного канала. В активное для них ночное время самки остаются на земле, а самцы летают над ними, испуская вспышки света, интенсивность, цвет, длительность и частота которых видоспецифична. Самки подают ответный сигнал, подзывая самцов для спаривания.

Наиболее широко известными сигналами в слуховой модальности являются песни животных (например, лягушек или птиц). Возможно, пишет Д.А.Дьюсбери (2003), “самые впечатляющие сигналы такого рода подают горбатые киты. Элементы этих “песен” продолжаются от 7 до 30 минут, после чего повторяются. Эти сигналы могут передаваться на много миль по океанскому звуковому каналу” (с. 307). Химические сигналы в большей степени распространены среди млекопитающих и насекомых. Их основу составляют специальные продукты внешней или внутренней секреции (например, феромоны или алломоны), обеспечивающие трансляцию важных социальных запахов. Так, самки крыс выделяют специальный феромон, помогающий детенышам обнаружить их. Кроме того, некоторые животные пользуются коммуникационными каналами, нехарактерными для человека. Науке известны ультразвуковые системы коммуникации летучих мышей или дельфинов, а также электрическая система для обнаружения объектов и коммуникации у некоторых видов рыб.

Нельзя не привести в качестве примера коммуникации животных знаменитый “язык танца” пчел. Пчелы-сборщицы, обнаружившие богатый источник корма, возвращаются в улей и описывают расположение запаса пищи пчелам в улье. Если пища находится в 100 м от улья, используется простой круговой танец. Описание отдаленного источника сопровождается танцем с покачиваниями, рисунок которого напоминает “восьмерку”. Между двумя петлями “восьмерки” располагается участок полета “по прямой”, длина которого коррелирует с расстоянием до источника пищи, а направление – это направление прямого участка по отношению к вектору силы тяжести относительно солнца. Таким образом, пчела, обнаружившая источник пищи, летит по прямой вверх, когда получатель информации прямо вперед к солнцу, и вниз – если источник пищи находится в противоположном направлении (Д.А.Дьюсбери, 2003). Как и у многих животных “язык” пчел мультимодален. Их коммуникация сопровождается подачей сигналов с использованием визуального, тактильного, слухового и химического каналов.

Социальные животные (кошки, собаки, дельфины, обезьяны и др.), обладающие сложными формами коммуникации в своем поведении часто используют тактильные сигналы, требующие тесного контакта. Они могут передавать с помощью прикосновений довольно тонкие сигналы, свидетельствующие о заботе, потребности во внимании, защите и т.д. Иногда эти сигналы воспринимаются и интерпретируются человеком как способность животных к общению. Однако, основа этих интерпретаций – особенности социальной перцепции, присущей человеку. Именно человек “очеловечивает” поведение животных, наделяя их человеческими качествами. Чтобы удостовериться в этом, достаточно попробовать ответить себе на один вопрос: “Будет ли отличаться поведение и коммуникация, например, собаки, выросшей и живущей вне дома, без заботы человека, от домашнего питомца?” Мы сами приписываем домашним животным определенные чувства и потребности. Например, потребность принадлежать к группе, потребность в коммуникации, в заботе и совместности (совместная защита, совместное выращивание, совместный поиск пищи) нами может восприниматься как сопереживание, ностальгия по хозяину, сопричастность как человеческое поведение. При этом только человеку присуще осознание своего поведения, способность изменять свое эмоциональное состояние в процессе общения, использовать общение не только для коммуникации (обмена информацией), но и для познания другого человека, для формирования отношений между людьми с учетом предыдущего опыта, собственных взглядов и убеждений.

Общение в поведении человека удовлетворяет особую потребность – потребность в контакте с другими людьми. Стремление к общению нередко занимает значительное, а порой ведущее место среди мотивов, побуждающих людей к совместной деятельности.

Потребность в контакте с другими проявляется у человека с самого рождения. После 4 недели жизни ребенок начинает улыбаться в ответ на ласку взрослого, а на 2 месяце появляется “комплекс оживления”, который рассматривается как первая форма общения со взрослым. Это непосредственное эмоциональное общение лежит вне каких-либо форм сотрудничества. Оно выражает радостное отношение к значимому взрослому, обеспечивающему, в том числе, процессы формирования личности. В детском и взрослом возрасте нарушения общения неизбежно вызывают изменения в личности (например, формируя такие черты как неуверенность в себе, застенчивость, тревожность, а также неадекватные мотивы и установки). Иными словами, общение – не только одна из сфер нашей жизни, но и механизм формирования и развития личности.

Общение и коммуникация.

Как уже было выше сказано коммуникация отражает один из аспектов общения, связанный с передачей информации. Этот аспект общения подчеркивает его деятельностный характер, поскольку, чаще всего, необходимость получать и передавать информацию возникает именно в условиях совместной активности (при совместной деятельности – познании/учебе, труде или игре).

Используя термин «коммуникация», мы фокусируем свое внимание на обмене между людьми представлениями, идеями, интересами, настроениями, чувствами, установками. Все это можно рассматривать как информацию, в связи с чем, и сам процесс коммуникации должен пониматься как процесс обмена информацией (Г.М.Андреева, 1997, 2014, с.84).

В тоже время, предупреждает Г.М.Андреева (там же), что не следует сводить весь процесс коммуникации людей исключительно к информационному контексту, к теории передачи информации. Это очень «механичное» понимание человеческой коммуникации, которая включает и другие, не менее важные аспекты, например, такие как влияние информации на поведение человека, изменение состояния, порождение эмоций в ответ на сообщение и т.д.

Информационный аспект коммуникации отражает лишь формальную сторону процесса. То, как информация передается, воспринимается и формируется “обратная связь” между тем, кто информацию сообщает и тем, кто ее принимает. В тоже время каждый из нас сталкивался с такой ситуацией, когда информация, которую мы передавали другому человеку, была воспринята иначе по своей сути. Вкладывая в сообщение определенный смысл, мы ожидаем, что он будет точно воспринят, и удивляемся, когда наш собеседник понимает наше сообщение иначе, по-другому его интерпретирует. Это связано с тем, что обмен информацией происходит между двумя индивидуальностями, обладающими целым рядом психологических особенностей, со своей мировоззренческой системой и доминирующими мотивами. В отличие от ситуации передачи информации от одного устройства другому, в человеческой коммуникации этот процесс опосредуется отношениями между людьми, разного рода явлениями социальной перцепции (стереотипы, имеющийся опыт и др.), активностью участников, привнесением каждым из них своей интерпретации “послания”.

Соответственно, в коммуникации происходит не просто движение информации от одного человека к другому, но и активный обмен ею (Г.М.Андреева, 1981), где каждый человек “добавляет” к сообщению что-то свое, от себя в зависимости от того, что для него является значимым. При этом, пишет А.Н.Леонтьев, люди обмениваются не просто значениями, но и стремятся выработать общий смысл (А.Н.Леонтьев, 1972, с. 291). То есть они не просто принимают информацию, но, главное, осмысливают ее. Получатель воспринимает информацию, опосредуя ее своим опытом и отношением к отправителю.

Стоит пояснить сказанное примером, ярко иллюстрирующим специфику коммуникации между людьми. Если в группе из 6-7 человек попробовать довольно быстро и негромко (“на ушко”, так, чтобы другие не слышали) передавать недлинное (1-2 фразы) сообщение последовательно от одного человека другому, то информация,

сказанная от первого человека второму, и та, которая придет от последнего к первому, будут существенно различаться. Вы сами можете попробовать провести этот эксперимент в небольшой группе и убедиться, как трансформируется сообщение в процессе его передачи. Этот эффект связан в большей степени не с желанием исказить информацию, а с тем, что человек воспринимает, прежде всего, значимую для него информацию и вкладывает в нее свои смыслы. Другим примером может служить то же довольно распространенная ситуация, когда вы узнаете от другого человека информацию, которую якобы когда-то кому-то говорили и не узнаете ее. Вам кажется, что происходит приписывание информации (ведь Вы ничего подобного не говорили), а на самом деле, возможно речь идет реально о вашем сообщении, которое в результате коммуникации (многочисленной передачи от одного другому) изменилось до неузнаваемости.

Важным аспектом коммуникации в жизни человека является феномен влияния на своего партнера в ходе обмена информацией. Такое влияние может быть намеренным (когда мы сообщаем информацию, стремясь изменить поведение или состояние человека) или случайным, но оно однозначно присутствует. В принципе в большинстве случаев мы коммуницируем друг с другом именно по тому, что хотим оказать воздействие на партнера. Потенциал воздействия в коммуникативном процессе служит показателем его эффективности. Чем больше изменяется поведение, мысли или чувства партнера под влиянием сообщаемой информации, тем эффективнее коммуникация.

В тоже время следует помнить, что потенциал воздействия имеет двусторонний характер (заряд). При коммуникации партнеры постоянно меняются местами (то один сообщает информацию, то другой). И каждый человек стремится повлиять на другого. Поэтому процесс обмена информацией может сопровождаться различными эффектами – взаимодействием, когда партнеры понимают друг друга и изменяют свое поведение в одном или близком направлении, *взаимо-со-действием* – сопровождающимся помощью и поддержкой, усиливающей поведение другого человека, *взаимо-противо-действием* – стремлением ослабить влияние и усилить свое, изменив поведение другого человека.

Эти эффекты определяются не только разными мотивами людей, в ситуации коммуникации, но и разными установками, социальными, возрастными, политическими особенностями, мировоззренческой позицией, убеждениями и др. Как говорил Л.С.Выготский, мысль никогда не равна прямому значению слова (1983). Поэтому крайне важно то, как обменивающиеся информацией *понимают ситуацию коммуникации*. Например, когда жена сообщает своему мужу, что “он ее не любит”, это не означает, что она думает так буквально. Чаще всего, значение послания связано со страданием от недостатка внимания, неудовлетворенной потребности больше быть вместе, призывом изменить сложившиеся отношения.

Отсутствие одинакового понимания ситуации может приводить к возникновению коммуникационных барьеров. В.Шепель (1992, с. 118-119) выделяет шесть наиболее явных барьеров коммуникации:

- дискомфорт физической среды, в условиях которой воспринимается сообщение;
- инерция включенности, т.е. озабоченность слушателя иными проблемами;
- антипатия к чужим мыслям, стереотипизированность сознания, амбициозность;
- языковой барьер — существенное различие словарного запаса, лексикона коммуникатора и коммуниканта;
- профессиональное неприятие - некомпетентное вторжение коммуникатора в профессиональную сферу коммуниканта;
- неприятие имиджа коммуникатора.

К.Шеннон (1963) указывает на технические барьеры в коммуникации, которые включают все, что искажает (прерывает) передаваемый сигнал и в результате влияет на

сообщение в целом. В том числе неправильное использование техники связи (отсутствие навыков работы с соответствующей техникой, ошибка в адресе электронной почты и т.п.) или неправильный выбор технического средства для передачи сообщения и др.

Ж.Николаева (2004) обращает внимание на барьеры, обусловленные факторами среды:

- ✓ акустические помехи — шум в помещении или за окном, ремонтные работы, хлопанье двери, звонки телефона и т.д.;
- ✓ отвлекающая окружающая обстановка — яркое солнце или, наоборот, тусклый свет, цвет стен в помещении, пейзаж за окном и т.д.;
- ✓ температурные условия — слишком холодно или слишком жарко в помещении;
- ✓ погодные условия - дождь, ветер, высокое или низкое давление и т.д.

Е.В.Карпенко выделяет пять типов коммуникативных барьеров, действующих на региональном уровне государственного управления: субъективные, социально-стратификационные, социокультурные, социально-институциональные, инфраструктурно-технологические (2009, с. 10). Т.А.Бочарова в своем исследовании также рассматривает коммуникационные барьеры, затрудняющие взаимодействие между различными контрагентами информационно-аналитической работы: технические, семантические, психологические, инструментальные, организационные, статусные (2009, с. 133).

Г.М.Андреева (1997, с. 87) уточняет, что в большей степени коммуникационные барьеры все-таки носят социальный или психологический характер (религиозные или политические различия, разное мироощущение, принадлежность к разным социальным слоям). Социальные барьеры “порождены объективно социальными причинами, принадлежностью партнеров по коммуникации к различным социальным группам, и при их проявлении особенно отчетливо выступает включенность коммуникации в более широкую систему общественных отношений. Коммуникация в этом случае демонстрирует то, что она лишь сторона общения”.

Психологические барьеры в коммуникации складываются как на основе сформировавшихся отношений между партнерами (неприязнь, раздражение, игнорирование и т.д.), так и из-за индивидуальных особенностей людей (застенчивость, тревожность, неуверенность в себе и др.). Они выполняют две функции (Ж.В.Николаева, 2004 с. 90): 1) функция психологического препятствия; 2) функция психологической защиты, которая способствует автономности, обособляющей личность в общности и обеспечивающей относительную независимость и индивидуальность. Однако, чтобы не служило основанием для возникновения психологических барьеров, они создают трудности в обмене информацией, выработке общих решений и понимании друг друга.

На основе обобщения психологической литературы, Ж.В.Николаева (2004, с. 86) указывает на четыре типа барьеров:

- фонетический — невыразительная быстрая или медленная речь, речь-скороговорка, акцент, речь с большим количеством звуков-паразитов и т.п.;
- семантический — различие в системах значений слов;
- стилистический — несоответствие стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля общения и психологического состояния партнера по общению;
- логический — сложная, непонятная или неправильная логика рассуждений.

Как отдельные барьеры, препятствующие эффективному обмену информацией, ею выделяются “человеческие барьеры коммуникации” (Ж.В.Николаева, 2004, с. 88), среди которых психофизиологические и социокультурные. Психофизиологические барьеры возникают как следствие физиологических нарушений: нарушения артикуляции, глухота, полная или частичная потеря зрения и т.д. Так же к психофизиологическим барьерам можно отнести нервное напряжение, которое может привести к эмоциональному срыву, некоторые психические состояния (индифферентность, апатия, депрессия) и психические свойства личности (замкнутость, повышенная впечатлительность и др.).

Кроме того, на способность людей общаться, передавать и воспринимать информацию сильное влияние оказывают психологические характеристики коммуникаторов. Б.Д.Парыгин (1999) выделяет психологические барьеры, связанные как с безличными механизмами социально-психологического взаимодействия и взаимовлияния людей друг на друга, так и с влиянием личностных индивидуальных особенностей людей. К первым он относит стереотипы восприятия партнера по общению. Ко вторым - индивидуальные особенности личности, например, ее интровертированность.

Социокультурные барьеры порождаются социокультурными различиями между людьми, к которым относятся язык, этнос, профессиональная сфера и, собственно говоря, сама культура. Каждое из этих различий может повлиять на интерпретацию одного и того же текста (сообщения, информации), понимаемой как расшифровка смысла, стоящего за очевидным смыслом, раскрытие более глубоких значений, заключенных в буквальном значении. Например, культурные стереотипы запрограммированно активируют жесткие параметры “правильного/неправильного” истолкования сообщений. Принадлежность к определенной профессиональной группе способствует формированию своего “профессионального языка”, со своей системой смыслов. В результате, говорящие на одном языке врач и юрист могут не понимать друг друга из-за различий в лексиконе или несовпадения лингвистического смыслового наполнения произносимых слов. Разные культурные традиции и обычаи формирует специфичное понимание поведения человека, его установки и мировоззренческие позиции.

Возможность выделения в коммуникации сразу нескольких важных аспектов: 1) трансформация информации при ее передаче (уточнение, искажение, развитие послания), 2) влияние на другого и изменение его поведения на основе сообщения; 3) приписывание разных смыслов и значений сообщаемой информации, особенности понимания ситуации коммуникации; 4) возникновение социальных и психологических барьеров в процессе коммуникации, - не позволяет рассматривать человеческую коммуникацию исключительно как процесс передачи информации и описывать ее исключительно в терминах теории информации. Это выхолащивает значительную часть содержания коммуникации, затрагивающего психологическую сущность человека и проявляющееся в привнесении в процесс коммуникации мотивационной, когнитивной и эмоциональной составляющих поведения человека.

В качестве подтверждения существования коммуникационных барьеров можно привести пример, с которым мы ежедневно сталкиваемся. Живя в информационной среде, где каждая часть бытия человека пронизана информационным полем, тем не менее, каждое сообщение отдельно взятый человек пропускает через свой индивидуальный “фильтр” – “фильтр доверия/недоверия”. Как следствие, истинная информация может оказаться вытесненной (непринятой), а ложная, наоборот, усвоенной (принятой). Зная такую особенность восприятия информации человеком, заинтересованные в распространении информации люди ищут специальные средства, помогающие принятию информации и ослабляющие действия фильтров, например, понижающие критичность мышления при восприятии информации. Они сопровождают информационное сообщение дополнительным фоном (способствующим проявлению положительных эмоций, актуализации позитивных воспоминаний, созданию ощущение безопасности или надежности), на основе которого основная информация становится более презентабельной, вызывающей доверие, так как фон частично размывает/преодолевает фильтр недоверия. Для этого используются музыкальные, пространственные, визуальные, цветовые и другие средства воздействия.

Уровни и процессы коммуникации

Процессы коммуникации охватывают разные *уровни взаимодействия* людей – межличностный и общественный. Межличностная коммуникация отражает обмен информацией между двумя индивидуальностями. Ее отличительной чертой является высокий уровень мобильности, способность партнеров немедленно реагировать на

сообщение, подключая к ней (исключая из нее) других людей, то есть, создавая сеть из нескольких звеньев коммуникации. Массовая (общественная) коммуникация не рассчитана на столь быструю реакцию и каждое звено коммуникации отделено по времени и в пространстве друг от друга. Однако, развивающиеся электронные средства активно нивелируют это различие, поскольку информация, переданная на уровне СМИ, быстро проникает в социальные сети с индивидуальными страницами автора, передается от одного пользователя другому, делая массовую коммуникацию способной к быстрому реагированию. Примером развития мобильности общественной коммуникации служит не только скорость передачи информации через Интернет, но и повышение готовности к действию разных социальных групп на основе использования (передачи информации) социальных сетей (В контакте, Одноклассники FaceBook и др.). Призыв к сбору в определенном месте, организация различных акций, распространение видеоматериалов (шокирующих, компрометирующих, вызывающих нужную реакцию) – это лишь малый пример использования информационных технологий для развития массовой коммуникации, где уровень обмена информацией на межличностном уровне становится источником управления общественным сознанием.

Происходящие изменения в сфере массовой коммуникации побуждают исследовать и понимать содержание и структуру информационных процессов. Сегодня СМИ – это уже не только книги, газеты/журналы, радио/телепередачи, кинофильмы и новости. Электронная форма обмена мнениями – блоги, индивидуальные страницы, доступ к которым можно открывать или закрывать, собственные странички в социальных сетях, видных государственных чиновников, включая премьер-министров, тематические сайты, профессиональные группы и группы по интересам и т.д. – превратилась в глобальную коммуникативную сеть, где мнения и информация перетекает от одного пользователя к другому, дробясь на кусочки. В результате крупные единицы информации, которые ранее с трудом поддавались контролю и детальному анализу, сегодня конкретизируются уже не на макроуровне, а на уровне отдельных сообществ. Его основу составляет такой метод как контент-анализ (анализ контента), позволяющий на уровне сетевой массовой коммуникации фиксировать выражаемые ценности, обнаруживать тлеющие угрозы и конфликты, изучать демографические черты пользователей. Для сравнения - контент-анализ обмена информации на уровне межличностных отношений в большей степени связан с проверкой степени воздействия на слушателя или аудиторию слушателей.

Кроме уровней коммуникации выделяют *процессы коммуникации*: “послание” (передача сообщения), понимание получателем передаваемой ему информации и “обратная связь” — реакция на отправленное сообщение. Обратная связь в коммуникации имеет особое значение, поскольку указывает отправителю, было ли получено сообщение, и если да, то, как оно было понято. Сигналами обратной связи выступают вербальная или невербальная реакции (удивление, недоумение, радость, согласие и др.). Так, если подразумеваемое значение не было услышано, то инициатор может попытаться другим способом закодировать сообщение, особо подчеркнув при этом свое понимание передаваемого значения. Это перекодированное сообщение тоже является обратной связью, так как оно отвечает на реакцию получателя. Адекватный собеседник всегда стремится к получению обратной связи, так как его цель состоит в том, чтобы сообщение достигло получателя и было им осмыслено. Чем более полная обратная связь, тем мы более уверены в том, каким образом наше сообщение было воспринято.

Следующий важный момент в коммуникации – это используемые для передачи сообщений *сенсорные каналы – средства коммуникации*. В принципе, люди могут контактировать друг с другом посредством любого из пяти сенсорных каналов (слух, зрение, обоняние, осязание и тактильные ощущения). Хотя чаще всего люди используют два основных канала: слуховой и зрительный. Оба канала способны передавать/принимать как вербальные символы – слова и знаки, любой из семиотических систем (например, математические символы, ноты, знаки языка), так и невербальные сигналы – звуки,

мика, жесты и др. И оба мы используем в коммуникации, причем, чаще всего одновременно. Так, мы передаем информацию от партнера к партнеру в процессе коммуникации словами (что говорит?), подкрепляя их невербальным сопровождением (как говорит и как ведет себя?). Невербальный поток коммуникации подразделяется на проксимический (расположение в пространстве), паравербальный (интонация, громкость, высота, тембр голоса), мимический (мика, лицевая экспрессия) и пантомимический (жесты, поза). Для лучшего взаимопонимания вербальный и невербальный поток информации должны быть согласованы. В этом случае можно считать поведение человека конгруэнтным. Так как оба источника информации подкрепляют смысл сообщения, а не противоречат один другому.

Однако, частота использования слухового и зрительного каналов для передачи информации абсолютно не означают, что они приоритетны для любой коммуникативной ситуации. Иногда аромат духов или крепкое рукопожатие могут быть столь же информативны, как и то, что люди видят или слышат. Чем больше каналов использовано для передачи сообщения, тем больше вероятность того, что коммуникация будет успешной.

Способность человека распознавать как вербальные (словесные), так и невербальные знаки определяют возможность кодировки информации посредством любой из систем. То есть любое сообщение может быть закодировано как с помощью вербальных, так и невербальных символов, заключающих в себе разные смыслы. В коммуникации суть кодирования подразумевает не сокрытие информации от тех, для кого она не предназначена. Скорее наоборот, выбор кода послания связан со стремлением отправителя сообщения довести до получателя своей мысли, идеи, так чтобы ее интерпретация была адекватной (соответствовала замыслу). Соответственно, получателю информации для понимания информации необходимо его раскодировать (декодировать). Его задача воспринять смысл сообщения таким, какой был заложен изначально.

Что понимается под термином “код” в коммуникативном процессе? Большая часть авторов (Р.Бландел, А.Б.Зверинцев, В.Г.Королько, А.П.Панфилова и др.) трактует его довольно широко. Как *любую форму* предоставления информации. Таким образом, пишет Ж.В.Николаева (2004, с. 76), человеческая речь при таком понимании также представляет собой один из кодов. Это означает, что в результате кодирования сообщение превращается в последовательность произносимых слов.

К.Черри предлагает рассматривать код в коммуникации как условное преобразование сообщений. “Сообщения могут быть закодированы после того, как они уже выражены посредством знаков (например, букв английского алфавита); следовательно, код — это условное преобразование, обычно взаимно однозначное и обратимое, с помощью которого сообщения могут быть преобразованы из одной системы знаков в другую. Типичными примерами здесь могут служить азбука Морзе, семафорный код или жесты глухонемых. Поэтому в принятой нами терминологии четко различаются язык, органически развивавшийся на протяжении длительного времени, и коды, которые изобретены для некоторых специальных целей и подчиняются четко сформулированным правилам” (Черри, 1972, с. 29).

Обратный процесс перевода закодированного сообщения на язык, понятный получателю, называется декодированием. В более широком плане, уточняет Ж.В.Николаева (2004, с. 77-78) это: “а) процесс придания определенного смысла полученным сигналам; б) процесс выявления первоначального замысла, исходной идеи отправителя, понимания смысла его сообщения. Если смысл сообщения будет адекватно расшифрован получателем, то его реакция будет именно такой, какую и стремился вызвать отправитель (источник) сообщения. То, как получатель расшифрует сообщение, в значительной мере зависит от индивидуальных особенностей восприятия информации, присущих каждому человеку”.

Поскольку сегодня СМИ – одна из самых развитых областей коммуникации, охватывающей практически все человечество, рассмотрим, как происходят процессы кодирования/декодирования сообщений на примере информационных источников.

Согласно теории Стюарта Холла (Hall, S., 1980), предложившим один из первых подходов в области анализа приема сообщений (reception analysis) любое смысловое «сообщение» конструируется из знаков, которые могут иметь явные (денотативные) и подразумеваемые (коннотативные) смыслы в зависимости от выбора, который делает «кодировщик». Учитывая, что в социальном и культурологическом пространстве разные группы людей занимают разные положения, в некоторых случаях даже образуя собственные субкультуры, они могут по-разному декодировать сообщения. В связи с чем, делает вывод С.Холл, декодированный смысл не обязательно (или не всегда) совпадает с тем смыслом, который был закодирован, хотя он опосредуется уже сложившимися формами предоставления информации и общей языковой системой.

Теория Холла была сформулирована на примере телевидения, но может быть применена к любым процессам массовой коммуникации посредством медиасистем. Она акцентирует внимание на том, что любое медиа-сообщение проходит на своем пути от источника до получателя (интерпретатора) серию трансформационных стадий, главные из которых изображены на рисунке ниже. Коммуникация инициируется медиа-институтами, которые задают типичные и повторяющиеся смысловые рамки, конформные по отношению к доминирующим структурам власти. Отдельные сообщения "кодируются", часто в форме устоявшихся содержательных жанров (таких как "новости", "спорт", "поп-музыка", "мыльная опера", "детективный сериал"), имеющих очевидный смысл и встроенные руководства для их интерпретации. Телевидение как очень сложная культура медиума включает в себе огромное разнообразие дискурсов. Зритель же подходит к содержанию, предлагаемому медиа, с другими "смысловыми структурами", которые коренятся в его собственных идеях и опыте. Он выбирает тот дискурс, который ему ближе всего по его мыслям, чувствам, настроению.

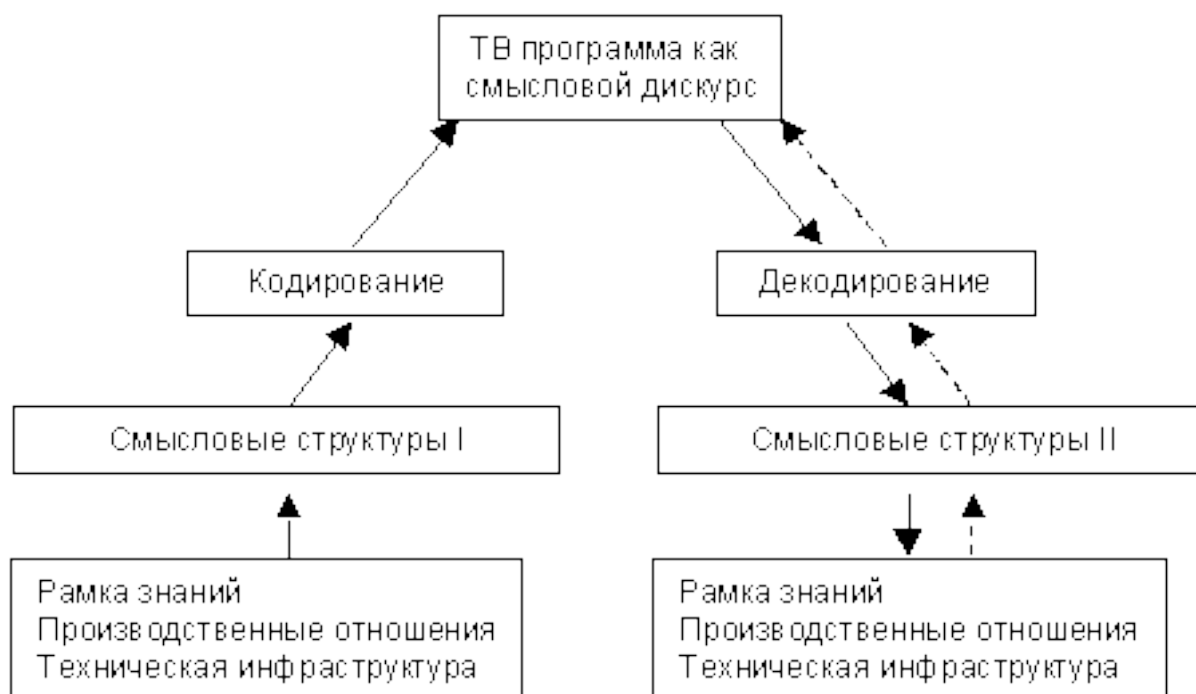


Рис. 1. Модель кодирования/декодирования С.Холла (Hall 1980)

В средствах массовой коммуникации процессы кодирования/декодирования могут наполняться дополнительными смыслами. Принадлежа государству или частному лицу, медиа-агентства являются выразителями определенной точки зрения. Соответственно,

сообщения кодируются с определенными целями, среди которых могут быть и идеологические, и пропагандистские, и меркантильные. Преследуя их, создатели сообщений манипулируют языком и медиа (сообщениям придается "предпочтительный" - preferred - смысл или, как это теперь называется, 'spin').

Однако и процесс декодирования не является однозначным, прямолинейным. По мнению D.McQual и S.Windhal (1993) получатели не обязаны принимать или декодировать сообщения такими, какими они отправлены. Они могут сопротивляться и сопротивляются влиянию, применяя альтернативные или оппозиционные стратегии "считывания", в соответствии со своим опытом и взглядом на вещи. Таким образом, процесс декодирования способен принимать направление, отличное от предполагаемого: получатели могут читать «между строк» и даже «переворачивать» намеченное направление сообщения (обозначено на рисунке пунктиром). Иными словами, процесс коммуникации опирается на такие ключевые принципы как многообразие смыслов, существование "интерпретативных" сообществ и первичность получателя в определении смысла.

В других работах в этом направлении подчеркивается тот факт, что "тексты" медиа - это не просто закодированные языком смыслы, но смысловые конструкции, комбинирующие закодированный текст со смыслами, которые атрибутирует тексту его "читатели". Так, согласно дискурсивной модели Fiske (1987), "[медиа-]тексты - это продукты своих читателей. [Телевизионная] программа становится текстом в момент чтения, то есть когда ее взаимодействие с одной из ее многочисленных аудиторий активизирует какие-нибудь смыслы/удовольствия, которые она способна вызвать" (с. 14). Фиске считает, что процесс массовой коммуникации можно описать через категорию "дискурс". Он определяет дискурс как "язык или система репрезентации, которая развилась в ходе социальных процессов и которая создает и поддерживает когерентный набор смыслов относительно какого-то важного предмета". Определенное таким образом понятие дискурса весьма близко понятию "смысловой структуры" Холла (1980). Именно множественность смыслов (полисемия) медиа-текстов делает их популярными среди самых широких социальных слоев, в разных социальных ситуациях, среди людей с самыми разными рамками понимания, применяемыми к одному и тому же медиа-содержанию (Fiske, 1987). Схематично эти идеи отражены на рис 2.

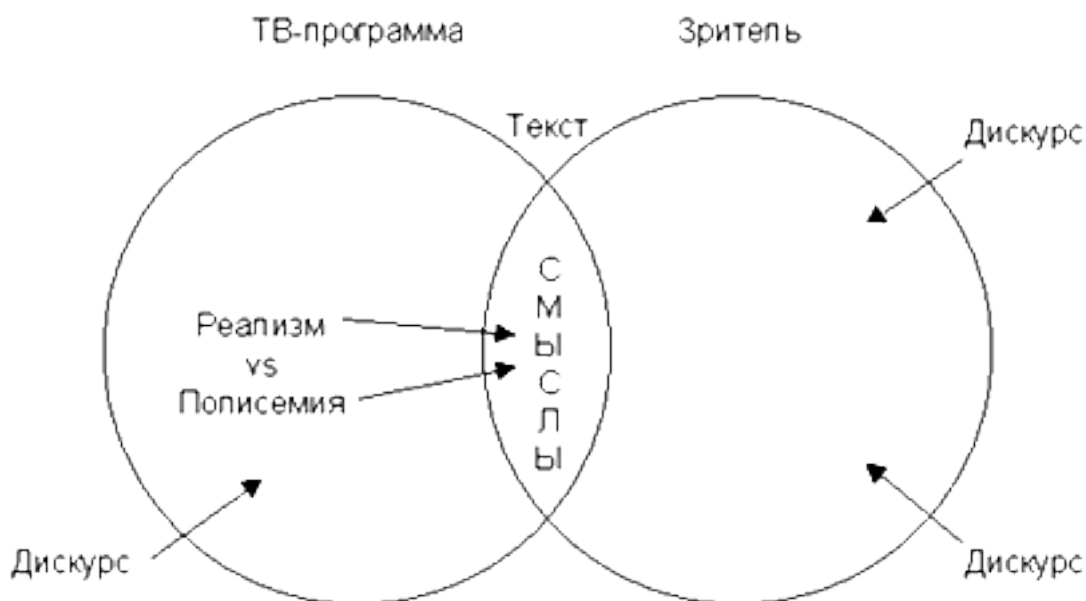


Рис.2. Модель медиа-дискурса по Фиске (1987). *Источник: D.McQual & S.Windhal Communication Models for the Study of Mass Communication. 2nd Edition. Longman, 1993*

Как видно из схематизированного рисунка смыслодержательный текст находится на пересечении/соответствии дискурсивного мира аудитории и дискурса, воплощенного в медиа-тексте. В ходе просмотра телепередачи, человек вносит свой вклад в конструирование смысла текста, используя для этого свой собственный опыт. Важная переменная ТВ-дискурса - степень реализма или полисемии. Соответственно, уточняют D.McQual и S.Windhal (1993, p. 147) чем "реалистичней" программа, тем более ограничены смыслы, которые могут быть сконструированы аудиторией. Чем более программа "полисемична", тем более она "открыта", тем меньше она содержит "предпочтительных" смыслов, тем больше разных текстов и альтернативных смыслов может быть сконструировано зрителями на ее основе. В то время как данное обсуждение выглядит касающимся содержания и возможного *эффекта* сообщения, на деле "анализ восприятия" не проводит различий между "смыслами" текста и "удовольствиями" (pleasures), которые получают зрители. Последнее - точно так же как "сообщение" или предполагаемое "содержание" должно быть сконструировано получателем.

Содержание процессов кодирования/декодирования в ходе коммуникации акцентирует наше внимание на том, что люди в первую очередь обмениваются не информацией, а сообщениями. Согласно определению, данному в работе Ж.В.Николаевой (2004, с.79), "*сообщение – это уже осмысленная и соответствующим образом (с помощью языка или других знаковых систем) закодированная информация*". Сообщение может быть передано при личной беседе, в ходе выступления перед аудиторией, с помощью прессы, радио, телевидения, электронной почты и пр. Чаще всего, сообщения — это высказывания или тексты. Но в невербальной коммуникации сообщением может быть изображение (дорожный знак, рисунок, схема или фотография), физический предмет (например, подарок как знак признательности).

Особенно ярко понимание того, что в процессе коммуникации люди обмениваются не информацией, а сообщениями видно на примере активного развития сравнительно новой для коммуникационной сети формы – общение на уровне различных онлайн-сетевых структур (социальные сети, форумы, блоги). Их влияние на политику (Волков, Крашенинников, 2011), экономику (Долгин, 2010), общественную жизнь за счет стремительного распространения информации, идей, возможностей взаимодействия участников трудно переоценить.

Д.А.Губанов и А.Г.Чхартишвили (2012) следующим образом представляют концептуальную модель блогосферы. Социальная сеть выступает в качестве управляемой системы, состоящей из множества агентов (блогеров) и отношений между ними (связи цитирования, комментирования и подписки между блогерами). Состояние сети определяется мнениями агентов, их активностью и коммуникацией участников. В результате внешних как случайных (в основном события реального мира), так и целенаправленных воздействий, сеть может перейти в новое состояние (рис. 3).

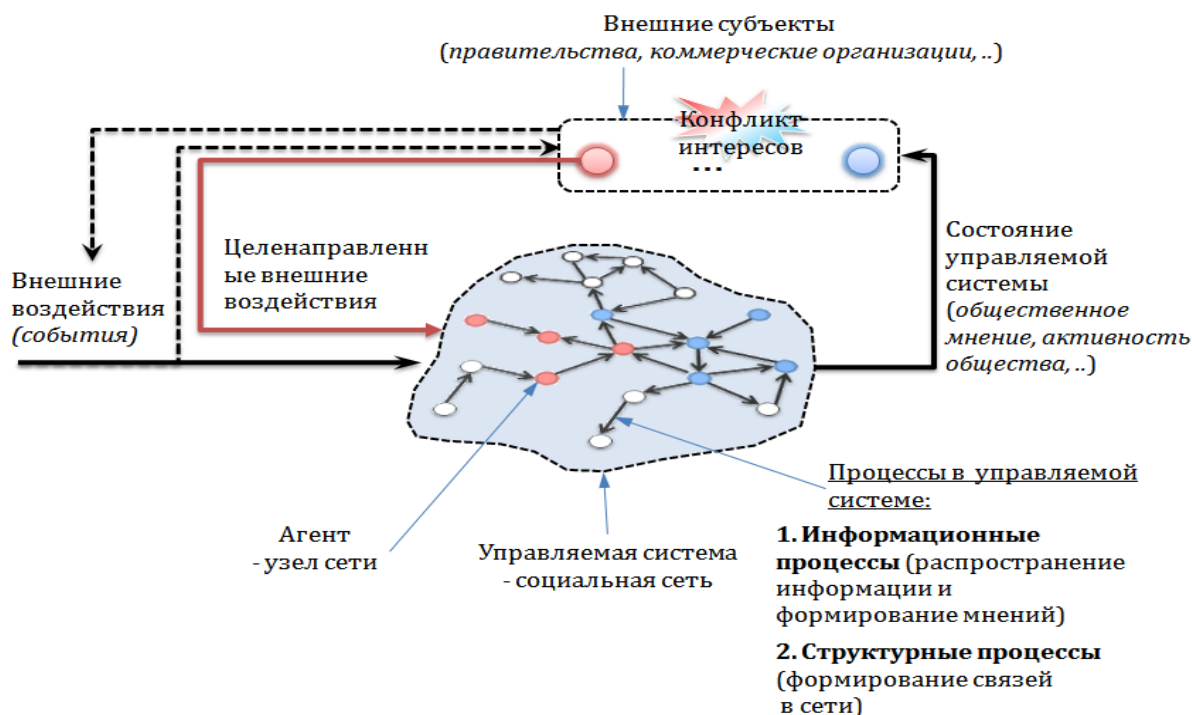


Рис. 3. Блогосфера как объект управления. *Источник: Губанов Д.А., Чхартишвили А.Г. О модели распространения информации в блогосфере // Управление в технических, энергетических, организационных и сетевых системах – УТЭОСС-2012, Санкт-Петербург, 9-11 октября 2012. с.956.*

Событие, проникающее в блогосферу, представляет собой конкретное, общественно значимое действие, происходящее в определенное время и в определенном месте (например, наводнение в Крымске или сцена насилия, попавшая в Интернет). Независимо от того, каким образом агенты социальной сети познакомились с событием (узнали из СМИ, сами были участниками), у них формируется некоторое представление (мнение) о нем и сопутствующих ему обстоятельствах. В зависимости от этого представления меняется состояние агентов, а значит и состояние управляемой системы. Соответственно, пишут Д.А.Губанов и А.Г.Чхартишвили (2012, с. 956), агенты могут предпринимать некоторые действия (то есть управляемая система является активной – ее элементы действуют в соответствии с собственными интересами, возможностями, информированностью и могут повлиять на состояние системы). При этом важно учитывать, что на СМИ и отдельных участников социальной сети могут оказываться целенаправленные воздействия, чтобы добиться требуемого состояния. В качестве таких целенаправленных агентов влияния могут выступать коммерческие и некоммерческие организации, правительства, определенные ведомства и т.д.

Процессы, происходящие в блогосфере, затрагивают информационные и структурные преобразования. Информационные процессы за счет формирования событийного поля протекают быстро и характеризуются изменением состояния узлов – агентов. При этом структура сети, в которой происходит распространение информации, остается стабильной. Например, это могут быть разнообразные отклики и комментарии, посты в ответ на происходящие события. Опубликованная в сети информация может побудить других участников создать в ответ новые информационные объекты. Так формируется информационная сеть – совокупность взаимосвязанных между собой информационных объектов (рис. 4).

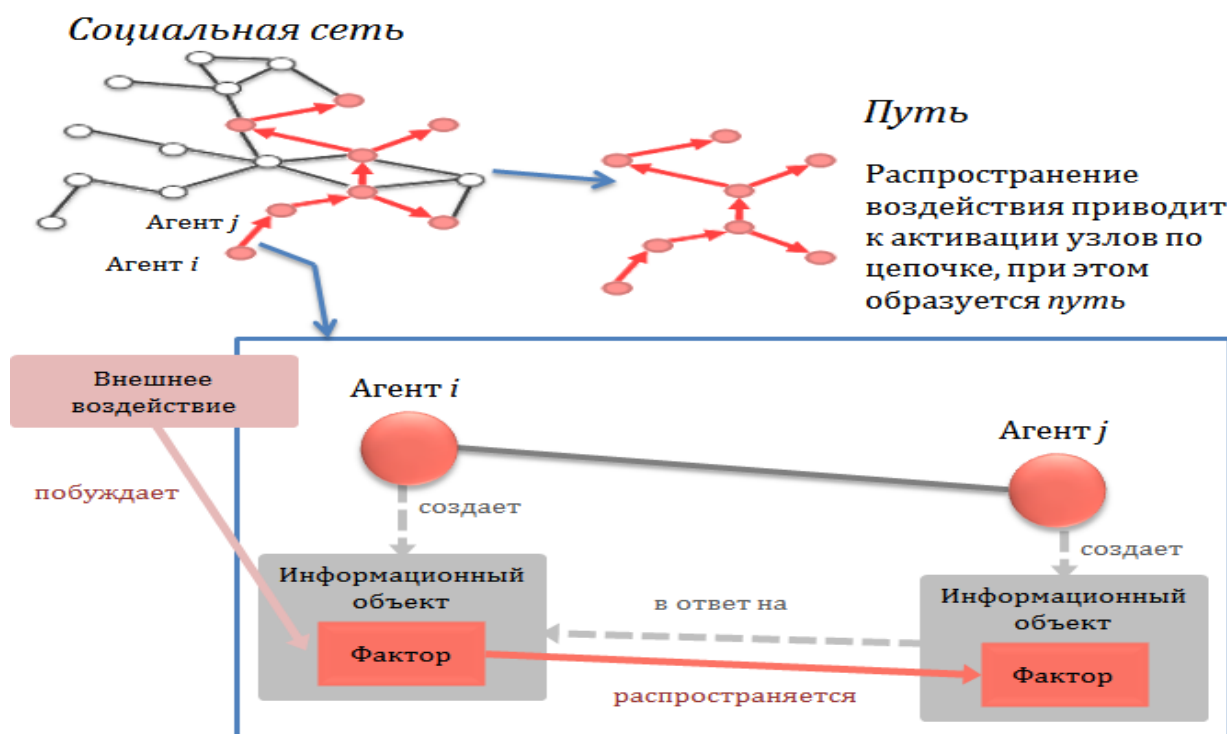


Рис. 4. Распространение информации по сети. *Источник: Губанов Д.А., Чхартишвили А.Г. О модели распространения информации в блогосфере //Управление в технических, энергетических, организационных и сетевых системах – УТЭОСС-2012, Санкт-Петербург, 9-11 октября 2012. с.957.*

Смысл сообщения распространяется от одного информационного объекта (посты и комментарии) к другому, образуя информационный путь – “связный производный подграф информационной сети (дерево), корнем которого является некоторый содержащий смысловую единицу информационный объект, отражающий его распространение от корня по цепи” (Д.А.Губанов, А.Г.Чхартишвили, 2012, с. 957). Как только блогер начинает использовать информацию, он становится активным по отношению к данной смысловой единице. Таким образом, смысловые информационные единицы распространяются по сети от одного участника к другому, активируя их и образуя пути распространения информации в социальной сети. Их разнообразие, а также совокупность источников воздействий создают так называемую информационную волну, распространяющуюся по сети и охватывающую все большее количество агентов. Структурные процессы в блогосфере являются менее быстрыми и их сложнее наблюдать. Они меняют структуру сети – связи между узлами-блогерами.

Как и в реальной модели социальной коммуникации в блогосфере могут возникать споры и противоречия, когда агенты одной социальной сети вкладывают разный смысл в один и тот же информационный фрагмент, имеют разные точки зрения относительно одного и того же события. Т.З.Адамьянц (2005), комментируя диалогическую модель социальной коммуникации, разработанную Т.М.Дридзе, отмечает, что такие случаи, «когда отправитель и получатель информации остаются на разных полюсах информационного канала», носят название «коммуникативных сбоев», или «ножниц восприятия», в результате чего «возникает неожиданный или нежелательный для коммуникатора результат общения» (2005, с. 11). Соответственно, информационно-коммуникационные барьеры в качестве «источников шума» и помех оказывают влияние на внутренние и внешние информационно-коммуникационные каналы, образующие сферу информационного обмена независимо от той среды, в которой протекают коммуникативные процессы.

Является ли деловое общение обычной коммуникацией?

Специфика коммуникации четко показывает, что она является одной из сторон человеческого общения. В то же время по своим характеристикам она близка к тому, что мы привыкли называть деловым общением. Близка, но не тождественна. Являясь по сути одним из видов общения, деловое общение обладает теми же атрибутами, что и процесс общения в целом. То есть включает те же три компонента: коммуникацию (обмен информацией), интеракцию (взаимодействие) и социальную перцепцию. При этом каждый компонент будет нести в себе черты, отражающие особенности именно делового общения. Речь будет идти о деловой коммуникации, деловом взаимодействии и создании своего собственного образа и образа партнера в ходе обсуждения какого-либо делового вопроса. Таким образом, понятие деловое общение гораздо шире, чем коммуникация, которая является его частью.

Попробуем разобраться, что же такое деловое общение.

Если сопоставлять деловое общение с другими видами общения, то следует признать, что это самый массовый вид общения людей в социуме, как бы парадоксально не звучал данный тезис. Оно существует в сфере правовых, производственных, экономических, коммерческих, дипломатических, административных, учебных и научных отношений. Сегодня, когда человек большую часть времени проводит вне дома, вне семьи, доля делового общения стала гораздо выше по сравнению с бытовым или личностным общением.

В самом общем виде деловое общение - это процесс взаимосвязи и взаимодействия между собой двух и более людей, построенное вокруг общего, что есть между ними, в данном случае - вокруг дела. М.А.Поваляева (2006) определяет деловое общение как общение, обеспечивающее успех какого-то общего дела, создающее условия для сотрудничества людей, чтобы реализовать значимые для них цели (с. 7). Поэтому самое главное правило делового общения - никогда не забывать, что ты общаешься ради дела, а не ради удовольствия или забавы, не ради каких-то абстрактных принципов и идей. Деловое общение предполагает достижение определенного результата, в его процессе ставятся конкретные задачи, которые требуют своего решения, или реализуются определенные цели. У делового общения должен быть конкретный результат – продукт совместной деятельности, информация, карьера, власть, а также сопутствующие им интеллектуальный анализ и эмоциональные переживания.

В.А.Спивак со ссылкой на Интернет-источник приводит такую характеристику делового общения. “Специфической особенностью делового общения является его регламентированность, т.е. подчиненность установленным правилам и ограничениям. Эти правила определяются типом делового общения, формой, степенью официальности, конкретными целями и задачами, которые стоят перед общающимися, а также национально-культурными традициями и общественными нормами поведения. Они фиксируются, оформляются в виде протокола (делового, дипломатического), существуют в виде общепринятых норм социального поведения, в виде этикетных требований, ограничений временных рамок общения” (В.А.Спивак, 2014, с. 51).

Отличие делового общения от обыденного (неформального) состоит в том, что при межличностном общении ценность общения выше конкретных целей, поводов и обстоятельств встречи. В обычном дружеском общении чаще всего не ставятся конкретные задачи, не преследуются определенные цели. Такое общение можно прекратить (по желанию участников) в любой момент. В случае делового общения желание общаться вторично по отношению к необходимости. Обязательность – главный признак, отличающий деловое общение от межличностного. В деловом общении мы не можем прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон). Поэтому ключевой характеристикой делового общения выступает включенность в совместную продуктивную деятельность с целью повышения ее эффективности, качества, результативности.

Данная специфичность подчеркивает “особость” делового общения, его отличие других видов общения. Она выдвигает на первый план тесную взаимосвязь общения и деятельности, которая необязательна в иных случаях. Например, в ситуациях личного или обыденного (повседневного) общения. Таким образом, деловое общение – это общение в деятельности, в результате которого цели, мысли, высказывания, продукты (материальные или идеальные) труда становятся контентом совместной активности, взаимодействия людей. Они рождаются в ходе влияния людей друг на друга, проявления их социальной активности.

Деловое общение как деятельность

Фактически все формы делового общения включены в специфические формы совместной деятельности. “Люди не просто общаются в процессе выполнения ими различных функций, но они всегда общаются в некоторой деятельности, по “поводу” нее” (Г.М.Андреева, 1997, с. 79). Сама ситуация делового общения создается тем, что деятельность одного человека пересекается с деятельностью другого человека. Именно деловое общение формирует пространство (общность) людей, выполняющих совместную деятельность, поскольку пересечение целенаправленной активности образует систему отношений человека не только к целям своей деятельности, но и другим людям.

В.И.Слободчиков и Е.И.Исаев (1995, с. 138-139) считают, что в принципе “любые формы общения есть специфические формы совместной деятельности людей: люди не просто “общаются” в процессе выполнения ими различных общественных функций, но они всегда общаются в некоторой деятельности, даже в процессе “недеяния”. Поэтому общение можно рассматривать в двух планах: как сторону совместной деятельности и как ее продукт. Фактически, общение включено в любую деятельность, есть ее элемент, а саму деятельность можно рассматривать как условие общения. (А.А.Леонтьев, 1975, с. 289).

В контексте деятельностного подхода, Д.Б.Эльконин (2001) предлагает рассматривать общение как особый вид деятельности – коммуникативной. А.А.Леонтьев (1975) – как речевой. Этот тезис позволяет уточнить соотношение понятий “деловое общение” и “коммуникация”. Понимая органическую связь делового общения и деятельности, мы в первую очередь обращаем внимание (вычленяем) на коммуникативный аспект взаимодействия людей в деловой ситуации, изучаем его содержание, поскольку наиболее важным оказывается не то, каким образом общается субъект, а по поводу чего он общается.

По Г.М.Андреевой (2014) идея “вплетенности” общения в деятельность позволяет выделить его функции - “посредством общения деятельность организуется и обогащается” (с. 81). Так, чтобы построить план совместной деятельности, необходимо понимание ее целей и задач, требований и возможностей каждого из участников. Посредством общения можно согласовать или “рассогласовать” позиции, договориться об условиях и конечном результате, понять намерения. Это оказывается возможным “благодаря такой характеристике общения, как присущая ему функция воздействия, в которой проявляется обратное влияние общения на деятельность” (Г.М.Андреева, Я.Яноушек, 1985, Г.М.Андреева, 1997, с. 82). Таким образом, общение – функциональный ресурс совместной деятельности, который позволяет устанавливать новые связи и отношения между людьми.

Функции и формы делового общения

Несмотря на то, что целью делового общения является совместное дело, все-таки первой функцией делового общения выступает реализация базовой потребности людей в общении. Общаясь по делу, мы раскрываем и познаем себя и других людей, оцениваем свои деловые качества и то, как другие люди реагируют на наше поведение. Деловое общение позволяет совершенствовать и поддерживать свой деловой имидж, обеспечивает эффективную самопрезентацию. Контент делового общения создает условия для построения взаимоотношений с потенциальными и действующими партнерами.

Посредством делового общения мы не только знакомимся с другими людьми, но и, что еще более важно, строим деловые взаимоотношения, которые могут развиваться и углубляться, а могут затухать и увядать.

Вторая функция делового общения связана с обменом информацией. Так, решая в какую компанию обратиться с конкретным вопросом или как ответить на запрос по электронной почте мы советуемся с коллегами и руководством. Чтобы корректно и в срок выполнить служебное задание, мы обсуждаем его с коллегами или начальником. Во всех этих случаях происходит обмен информацией, включающий отправление и получение сообщений.

Третья функция делового общения состоит в обеспечении воздействия на других людей. Стремясь достигнуть цели своей деятельности, мы пытаемся активно повлиять на чье-либо поведение — убедить коллегу принять наш вариант действия или поддержать определенного кандидата на выборах, побудить начальника повысить зарплату или уговорить преподавателя поставить вам более высокую оценку.

Функции делового общения подчеркивают границу перехода делового общения в контекст неформального, межличностного. Сконцентрированное на определенной цели и обычно строго ограниченное во времени (разбитое на четкие интервалы), деловое общение не затрагивает личности человека. Оно касается только его служебной, деловой роли, то есть, сводится к функционально-ролевому общению – общению «ролей-масок» (например, продавец-покупатель, начальник-подчиненный, учитель-ученик). Иными словами его успешность зависит от степени "принятия" партнерами ролей. Если же деловая цель индивидуализирована, т.е. человек имеет в данном конкретном случае деловую направленность или преследует важную лично для него цель, или рассматривает корпоративные интересы как свои - общение превращается в межличностное. В этом случае взаимопонимание и доверие партнеров друг к другу - важнейшие условия успешности такого общения.

По организационным формам деловое общение подразделяется на общение в диаде, в группе и в ситуации публичного выступления. Особое место среди форм делового общения занимает общение с использованием электронных средств.

Диада – это ситуация общения двух людей. Примером делового общения в паре может служить отчет подчиненного перед начальником о проделанной работе, прохождение индивидуального собеседования при отборе на работу с потенциальным работодателем, сдача экзамена или зачета в устной форме преподавателю, обсуждение с коллегой предстоящей сделки, ответы на вопросы о предлагаемой услуге клиенту и т.д.

Обычно деловой разговор двух людей называют деловая встреча или деловая беседа. Как правило, содержание деловой беседы включает общий вопрос (цель встречи), уточнение условий, фактов, действий для принятия решения, выбор решения и доведение его до собеседника. Для достижения успеха в деловой беседе важно быть компетентным, тактичным и доброжелательным, уметь слушать собеседника и проявлять гибкость в разговоре. Существует множество руководств по построению конструктивного делового диалога. Б.Н.Волгин (1981) и Ю.Н.Грачев (1997) предлагают следующие правила деловой беседы:

- Спокойствие и твердость в интонациях действуют более убедительно, чем повышение голоса.
- Проявляйте терпимость к чужой точке зрения.
- Доводы и соображения нужно излагать ясно, точно и сжато.
- Во время беседы необходимо сохранять самообладание, благожелательность и хорошее настроение.
- Серьезная полемика, даже при уверенности в своей правоте, негативно сказывается на взаимно полезных контактах и деловых отношениях. Необходимо помнить, что за спором идет ссора, за ссорой – вражда, за враждой – проигрыш противостоящих сторон.

- Нежелательно перебивать говорящего. Если это крайне необходимо, то будьте вежливы и корректны, прерывая собеседника.
- При появлении нового собеседника необходимо прервать разговор и возобновить его, только после того, как новый участник делового разговора будет введен в курс происходящего.
- Избегайте злословия со своей стороны и не поддерживайте злословие других в адрес отсутствующих.
- Обсуждайте только те вопросы, о которых вы имеете ясное представление.
- Избегайте бестактных выражений.
- Если собеседник начинает говорить одновременно с вами, предоставьте право сначала высказаться ему.

Деловое общение в группе, как правило, происходит в ситуациях выработки и совместного принятия решений или коллективной работы. Для многих из нас примером такой формы делового общения могут служить семинары, собрания, переговоры с большим числом участников. Наиболее распространенными вариантами являются совещания, собрания и информативное собеседование (?Поваляева, 2006). Каждая из групповых форм делового общения обладает своей спецификой. Например, совещания могут проводиться с целью принятия решения по конкретной проблеме. Для обсуждения новых идей, для разработки перспективных направлений деятельности используются творческие совещания. В научной сфере в качестве деловых совещаний могут рассматриваться конференции, семинары, симпозиумы. В политике – митинги, пленумы и съезды делегатов партий, заседания координационных советов. По тематике различают совещания кадровые, административные, финансовые и др.

Как и при деловом общении в диаде для проведения совещаний существуют некоторые правила. На организационном уровне к проведению совещаний применяются правила, которые регулируют отношения как между начальниками и подчиненными, так и между его участниками. Например, приглашение на совещание может быть как в устной форме (при личном общении или через секретаря), так и в письменной. В аудитории должен быть создан хотя бы минимум комфорта (соответствие размера помещения количеству участников, освещение, проветривание, возможность записывать информацию и т.д.). Ведение дискуссии должно сопровождаться соблюдением этических норм (уважение к чужому мнению, выдержка, терпение, внимание). Важно придерживаться одного предмета спора и не расширять его другими, не имеющими отношения в первичной теме разговора, проблемами. Нельзя превращать дискуссию в конфликт.

Собрание, одной из разновидностей которого является групповая дискуссия, работа в группе, по своим характеристикам близко к совещанию. Однако обычно предполагает общение равных по статусу собеседников (часто без руководителя). Его цель также состоит в выработке общего решения, подхода к проблеме, плана действий. Деловое общение в группе часто сопровождается возникновением спорных обсуждений. Чтобы спор не перерос в конфликт или ссору необходимо искать точки сближения мнений и суждений, стремиться к поиску общих решений, что не означает отказа от собственной позиции при уверенности в своей правоте. В тоже время, сомневаться в правоте своей позиции полезно. При этом в любой, самой острой дискуссии нельзя переходить на личность, использовать оскорбления, безапелляционные заявления (“это ерунда”, “глупости говорите” и др.) и бранные слова. Сарказм и ирония допустимы, но без оскорбления и унижения оппонентов. Лучший способ грамотно вести дискуссию в группе – использовать корректные факты и добросовестно их интерпретировать. Не страшно признать свою неправоту, если это объективно. Если же по итогам обсуждения оппоненты оказались неправы, то не стоит злорадствовать. Важно, дать собеседникам спасти свою репутацию и быть снисходительным.

Информативное собеседование – это деловая встреча в формальной или неформальной обстановке с целью получения информации о человеке (кандидате на

работу или должность) компании/индустрии (потребности, ожидания, сложности организации, люди, работающие в ней, позитивные и негативные аспекты работы, типичный рабочий день, требования к личности сотрудников и т.д.). Центром разговора могут быть род занятий, образование, содержание деятельности и т.д. которые помогут с профессиональным определением, например, в процессе получения образования, или при поиске работы, планировании создания небольшого бизнеса. Собеседование с целью получения информации происходит гораздо чаще, чем мы можем себе представить. Если Вы вспомните, когда в последний раз отвечали на вопрос о своей учебе или работе, о том, что вам нравится или что не нравится в ней, а также о том, что изучали/изучаете в учебном заведении или как работаете в данной компании, Вы фактически включились в ситуацию информационного собеседования. Осознанно или не осознанно Вы участвовали в общении с целью получения информации. Чем могут помочь информативные собеседования в деловом общении. Например, дополнительная информация способствует усовершенствованию карьерного плана или его выбору, определению того, что планируется изучать в университете или как войти в карьерное поле, пониманию, какими навыками Вы владеете, а какие еще нужно приобрести. Важно помнить, что информативное собеседование нельзя путать с собеседованием при трудоустройстве. Здесь цель – получение как можно больше полезной информации, а не работа. Поэтому, даже если в ходе информативного собеседования с коллегами или однокурсниками Вам стало известно о вакансии или выгодной возможности, не стоит сразу подавать заявку. Подождите некоторое время, иначе Ваш партнер по общению может счесть себя использованным, несмотря на то, что изначально такая цель не ставилась.

Важно помнить, что информативное собеседование – не спонтанный разговор с коллегами или компетентными специалистами. Оно может проходить в любой обстановке и по любому поводу (например, какой отель лучше выбрать для поездки или какие программы отдыха предлагает турагенство). Лучше заранее определиться с тем, какую информацию вы хотите получить и с кем хотите пообщаться, сформулировать вопросы, ответы на которые хотите узнать. Если же случилось незапланированное информативное собеседование, постарайтесь ясно и четко формулировать свои мысли, стараясь действовать как профессиональный коммуникатор (при необходимости записывайте информацию, по существу задавайте вопросы, слушайте собеседника, соблюдайте временные рамки).

Деловое общение в рабочем коллективе включает в себя систему разноуровневых отношений, служебных и профессиональных ролей, которые исполняются людьми вне зависимости от их желания. Эта система ролей образована должностной иерархией. Начальники, коллеги, подчиненные, партнеры, клиенты выступают в качестве субъектов делового общения. Данное обстоятельство подчеркивает важную особенность делового общения – строгое соблюдение статусных позиций. По вертикали они обусловлены необходимостью соблюдать субординацию, регулируются административно-правовыми нормами и подчинением младшего чина старшему. По горизонтали – равноправным положением и основаны на принципах сотрудничества, взаимопонимания, соблюдения общих интересов. Охарактеризуем некоторые социальные роли, расположенные на разных ступенях социальной лестницы.

Руководитель организации – должностное лицо, определяемое структурой организации, на которое возложено право управлять и самостоятельно решать вопросы, касающиеся деятельности организации, за исключением отнесенных законодательством к ведению иных органов.

Начальник (руководитель) – человек, обладающий правом распоряжения и принятия решений в заданном социально-профессиональном пространстве. Он имеет это право в силу формальных обстоятельств (должности, прав собственности и т.п.) и наличия специальных качеств (знаний, опыта, лидерских качеств ит.п.). Роль начальника требует

способности решать, организовывать, приказывать, контролировать, поощрять и наказывать.

Лидер – психологическая характеристика члена группы, за которым остальными членами группы/коллектива признается право принимать решения в значимых для группы ситуациях.

Коллега – человек, находящийся с другим человеком в близком социальном и служебном статусе в одном профессиональном сообществе. Эта роль предполагает отношения равноправия, профессионального взаимодействия, профессиональной лояльности и этики.

Подчиненный – функционально данная позиция требует способности исполнять, следовать правилам и повиноваться. Начальник и подчиненный должны соблюдать дистанцию между собой.

Клиент – человек, с которым фирма поддерживает деловые отношения.

В коллективе люди вынуждены постоянно учитывать правила служебной иерархии и профессиональной этики. Выбор партнера делового общения довольно ограничен и скорее диктуется обстоятельствами, нежели личными предпочтениями. Поэтому каждому приходится работать и с приятными и с неприятными в общении людьми. Кроме того, деловое общение в коллективе предполагает общение по строгим правилам, знание которых обязательно. В организации оно требует учета специфики корпоративной культуры. Но в целом, независимо от формы, в деловом общении целью и мотивацией всегда продолжает оставаться совместная деятельность, ее цели и содержание. В то же время следует помнить о межличностном компоненте общения. Даже в деловой ситуации эффективность совместной деятельности усиливается или ослабляется личными отношениями партнеров.

Таким образом, с одной стороны, деловое общение формально обезличено. С другой - для реального понимания психологических особенностей конкретной ситуации, возникшей в результате деловых взаимоотношений, важно определить характер и степень влияния личностного фактора на цели, формы и результаты общения. За совместной деятельностью или конкретной целью интересы и мотивы участников могут быть скрыты, поэтому деловое общение требует знания тонкостей психологии человека, чтобы истинные мысли и чувства партнера могли быть расшифрованы.

Еще один важный момент делового общения в коллективе. Какой бы ни был большой или маленький коллектив внутри организации в силу разных обстоятельств (деловых или личных) в нем могут складываться отдельные группы. Группы внутри организации/коллектива представляют собой объединения людей, которые имеют общую цель, находятся в непосредственном личном контакте, вследствие чего формируются собственные внутригрупповые эмоциональные отношения. Деловое взаимодействие внутри группы определяется рядом психологических признаков, общим для которых является чувство «мы». К нему относятся:

- Осознание объединяющего фактора: например, совместной деятельности любого рода или общей идеи;
- Корпоративность (ощущение принадлежности);
- Атрибутика, ритуалы, обеспечивающие сознание и чувство «мы»;
- Групповые нормы – образцы поведения, созданные, поддерживаемые и одобряемые группой.

Чувство “мы” выступает неотъемлемой частью делового общения в любой группе (помимо общих целей организации). Его необходимо постоянно культивировать с помощью символики, ритуалов и традиций, чтобы поддерживать интенсивность контактов членов группы на высоком уровне.

Природа формирования групп в организации различна. Группа может складываться не только под влиянием личных отношений и эмоциональной близости. Иногда состав группы определяется необходимостью выполнить поставленную задачу, например,

реализовать некий проект. Такая группа называется рабочей или командой. Команда – это группа с четко очерченным составом людей, дифференциацией ролей между ними и результатами работы, которые могут быть выделены и измерены. Отличие рабочей группы от команды состоит в том, что команда – это не просто группа, сплоченная вокруг решения конкретных задач. Команда характеризуется максимальным сращиванием деловых и личных взаимоотношений. В связи с чем, команда понятие в большей степени психологическое, чем организационное. Команда может вырасти из рабочей группы, которая первоначально была образована для реализации некоторого проекта. Но в процессе совместного решения целого ряда задач, отношения членов группы становятся иногда больше, чем просто деловые. Например, стали характеризоваться большей сплоченностью, доверием, взаимовыручкой, потребностью в общении друг с другом.

Также как в коллективе присутствуют нормы делового общения на уровне группы, аналогичным образом складываются правила общения. Они регулируются нормами, принятыми в данной группе и зависят от положения личности в группе. Например, в одной группе может быть принято обращение на «вы», а в другой, наоборот, по имени. В группе может сложиться традиция, например, отмечать дни рождения или выезжать один/два раза в год на природу для неформального общения. Некоторые правила становятся общепринятыми и закрепляются как нормы делового общения. Так, в научном сообществе принято ссылаться на результаты научных исследований своих коллег.

Психологические факторы делового общения

Деловое общение в группе, собственно и другие виды общения, подвержены феноменам группового влияния – изменению личностных реакций под воздействием группы. Это может быть проявление социальной ленности - тенденции прилагать меньше усилий в случае объединения действий, наличие социальных «зайцев», или деиндивидуализации – “вместе мы делаем то, чего не стали бы делать в одиночку”, или социальной фасилитации – усиления доминирующих реакций в присутствии других.

Деловое общение в группе не исключает действия таких психологических факторов как заражение, внушение и подражание, соревнование, боязнь внешних оценок и раздражение от присутствия других. Так же можно констатировать, что при принятии групповых решений в ходе дискуссии группа обычно принимает средний вариант, а не крайние полярные индивидуальные решения. При этом групповые решения более рискованны, чем индивидуальные, поскольку групповое решение порождает иллюзию силы и сплоченности группы, постулируется неуязвимость и этичность группы, в ней преобладает стереотипный взгляд на противника. Подверженность мнения отдельного человека мнению группы обусловлено значимостью групповых санкций для члена группы. Именно это обстоятельство усиливает конформизм членов группы в ходе общения. Чем сложнее задание или не компетентнее человек, тем выше степень конформизма. Если человеку нужно высказаться по вопросу, в котором он не разбирается, то он постарается говорить последним и примкнуть к большинству. Кроме того, конформизм выше, если решение или заявление делается публично. А наибольшую степень конформизма человек проявляет, если в группе есть 2-3 человека, привлекательных для него и обладающих высоким статусом.

Помимо людей, занимающих в группе конформистскую позицию, обычно есть и те, кто не признает обще групповых норм – нонконформисты. Их стратегия поведения может проявляться как оппозиция традициям работы, как публичная критика деятельности группы, как пренебрежение ритуалами, как демонстративный отказ от корпоративной этики и т.п. Обычно “несогласных” меньшинство или единицы. Меньшинство – это люди, предлагающие изменить «правила игры». В принципе изначально тех, кто хочет изменений, меньшинство. И если они твердо стоят на своих позициях, то их влияние может быть больше, чем у большинства. Меньшинство склонно породить у большинства сомнение в себе. Упрямое меньшинство разрушает иллюзию единомыслия.

Описанные психологические эффекты, которые могут наблюдаться в группе, в коллективе или в диалоге партнеров/коллег однозначно подчеркивают присутствие в деловом общении таких значимых компонентов общения как **социальная перцепция** и **интеракция**. Даже объединенные общей целью, стремлением достичь успеха в общем деле, люди продолжают оценивать друг друга, воспринимать через призму симпатий/антипатий, установок или стереотипов. Они формируют определенный позитивный или негативный образ партнера, конструируя его намеренно или спонтанно. Они создают определенное представление о собеседнике, ориентируясь на его мимику и жесты, слова, поступки и интонации, одновременно формируя и собственный имидж в нужном для себя направлении. Вопрос только в том произвольно или все-таки целенаправленно. Задумываетесь ли Вы над тем, как вас самого воспринимают партнеры по общению?

Интеракция в деловом общении проявляется в стремлении или реальном влиянии на собеседника, попытке изменить его мнение, позицию, принять нужное нам решение. Результат воздействия (интеракции) существенным образом зависит от авторитетности партнеров, от занятых ими позиций, от явных и скрытых намерений и т.д.

И все-таки при всей условности рассмотрения процесса общения с учетом трех компонентов (коммуникации, перцепции и интеракции), коммуникативные процессы являются наиболее существенным, доминирующим звеном всей системы делового взаимодействия. Также как деятельность (дело) - тот стержень, вокруг которого выстраивается деловое общение, происходит объединение людей, реализация совместных целей и планов, так и коммуникация выступает центральным процессом, позволяющим за счет передачи значимой информации, фактов, сообщений выстроить систему отношений, определить последовательность действий, выработать конструктивное решение.

Это обстоятельство позволяет понять, почему в научной литературе понятия “деловое общение” и “деловая коммуникация” используются как синонимы. Действительно, деловое общение — это, прежде всего, обмен значимой для участников информацией. Слова, и стоящие за ними смыслы, значения, содержат предмет переговоров, обсуждений, сообщений, необходимый для принятия решения. Они способны побудить собеседника к общению или прервать его, создать максимальное поле возможностей для дальнейшего делового обсуждения и принятия решения, помочь сориентироваться в ситуации, продемонстрировать свою позицию и свои цели деятельности.

Подтверждением сказанного может служить описание требований к менеджерам разного уровня в компании “Люфтганза”¹, среди которых первые четыре места занимают ориентация на клиента, открытость, активность и умение выдерживать нагрузки, автономность и готовность к переменам. Другие функционально-операционные характеристики включают способности перенимать информацию и опыт из смежных профессиональных сфер, совместно с сотрудниками разрабатывать и формулировать четкие и реалистичные цели, соблюдать договоренности, обосновывать свои решения, согласовывать полномочия, привлекать коллег к процессу, распознавать конфликтные ситуации, выражаться ясно и понятно, уравнивать отношения на деловых и человеческом уровнях при возникновении коммуникации, структурировать факты и аргументы и т.д. То есть, по мнению руководства ведущей компании, ключевые факторы успеха в работе связаны с коммуникацией и от эффективности деловой коммуникации напрямую зависит эффективность деятельности организации.

Г.С.Никифоров (2000, с. 281-289) выделяет 12 управленческих функций на уровне “руководитель – группа”, “руководитель – подчиненный”, 6 из которых непосредственно могут называться коммуникативными: познание, формирование, структурирование и

¹ См. Управление персоналом в социальной рыночной экономике / под. науч. ред. Р.Марра, Г.Шмидта. М.: Изд-во МГУ, 1997. С. 169-173.

сохранение коммуникационных сетей, мотивирование, руководство, обучение – передача необходимых знаний и развитие сотрудников. А остальные, справедливо указывает А.В.Спивак (2014, с. 25), - прогнозирование, проектирование, организация, оценка, контроль, коррекция – также не могут исполняться без информации, получаемой по различным каналам, обрабатываемой с помощью различных технических средств и (или) в процессе взаимодействия с другими людьми и направляемой опять же по каналам к соответствующему приемнику информации.

Значимость в деловом общении, прежде всего, эффективной коммуникации отмечено и в совместном исследовании Национального научного фонда США с фирмой “Muck&Co” (А.В.Спивак, 2014). Как обязательные характеристики успешного предпринимателя ими выделены:

- ✓ Способность убеждать и устанавливать цели;
- ✓ Вовлеченность в рабочие контакты;
- ✓ Информированность (личное участие в сборе информации о клиентах, поставщиках и конкурентах, использование личных контактов в этих целях).

Подводя итог краткой характеристики сферы и самого понятия делового общения, можно сделать следующие выводы. Во-первых, деловое общение является одним из видов общения в целом и, следовательно, обладает всеми его атрибутами. Например, включает все три компонента – коммуникацию, интеракцию и социальную перцепцию. Оно также опосредовано удовлетворением потребностей человека, живым контактом, сложившейся системой межличностных отношений. В связи с чем, в процессе делового общения могут возникать различные психологические эффекты, проявляющиеся и в ходе обыденного или личностного общения.

Во-вторых, специфика делового общения определяется необходимостью объединения людей вокруг конкретного дела, конкретной цели. С этой точки зрения деятельность выступает для делового общения системообразующим звеном. Вне деятельности нет и делового общения. Поэтому деловое общение рассматривают как неотъемлемую часть производственных или профессиональных отношений, бизнеса или предпринимательства. Функционально оно обеспечивает построение деловых отношений, обмен информацией, воздействие друг на друга при обсуждении целей деятельности, выработке плана действий, принятии совместных решений. Организационно - может быть реализовано на уровне диады (двустороннего контакта), в группе или в коллективе. Основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество, улучшение партнерских отношений, сближение целей и позиций.

В-третьих, несмотря на то, что коммуникация только один из компонентов делового общения и в процессе деловых контактов, делового взаимодействия имеют место эффекты взаимовлияния людей друг на друга (интеракция), построения образа партнера, формирования собственного имиджа, симпатий/антипатий (социальная перцепция), именно коммуникативные качества и характеристики выделяются в качестве основополагающих для эффективной совместной деятельности. Коммуникативный компонент делового общения охватывает весь процесс взаимодействия деловых партнеров, коллег по работе, отношения руководителя и подчиненного, поскольку направлен на достижение целей, оптимизацию и совершенствование деятельности. На основе конструктивной коммуникации формируется потенциал достижения высокой результативности в любой деятельности (производственной, научной, сервисной и др.). Как написали в своей книге Д.М.Лейсхифф и Д.М.Пенроуз (2001, с. 17) со ссылкой на Т.А.Мерфи – бывшего председателя правления компании “General Motors”: «...В конечном итоге, коммуникации важнее всего.... Эффективные коммуникации могут обеспечить и успех, и неудачу, или, по крайней мере, определить степень успеха».

1.1.2. На пути к цели: компоненты и этапы деловой коммуникации

Какую коммуникацию называют деловой? По В.А.Спиваку (2014, с. 51), если коммуникация лежит в сфере официальных отношений и направлена на решение конкретной проблемы или достижение необходимого результата исходя из общих интересов и целей коммуникантов, то она может быть определена как деловая.

В настоящее время деловая коммуникация стала неотъемлемой частью профессиональной культуры. Без умения успешно вести деловые переговоры, грамотно и корректно составить деловой документ или письмо, точно и содержательно передать информацию, важную для решения вопроса, по телефону или электронной почте трудно реализовать свои планы, достичь поставленных целей, реализоваться в профессии.

Вектор делового взаимодействия определяется спецификой производственной задачи, конечной целью деятельности. Взаимодействие с целью привлечения внимания, формирования интереса к какому-либо продукту описывает особенности деловой коммуникации в сфере рекламы, для определения потребностей рынка, спроса и предложений, возможностей продвижения товаров и услуг – в сфере маркетинга; для формирования общественного мнения и позитивного имиджа – в области связей с общественностью (паблик рилейшнз), для создания корпоративной культуры, системы общения сотрудников в интересах организации и решения поставленных задач - в сфере управления персоналом и корпоративной культуры. Каждая из областей делового взаимодействия имеет свои характерные черты, но, тем не менее, определяется общими закономерностями коммуникативного процесса в целом.

Деловое взаимодействие и деловые отношения

В первую очередь обозначим принципы деловой коммуникации. Она всегда имеет цель, культурные границы, этический аспект.

Кроме того, коммуникация в деловом общении непрерывна и изменчива в зависимости от осознанного кодирования информации.

Целенаправленность делового взаимодействия определяется тем, что сама ситуация общения создается не случайными условиями встречи двух людей или потребностью побыть вместе, поболтать, что свойственно обыденному повседневному общению, а стремлением к достижению определенного результата. При этом направленность делового общения многоцелевая. Цель конкретной деловой ситуации может быть осознанной или нет, но она всегда присутствует (Kellerman, 1992, р. 288). Осознаваемая цель обычно несет информационную нагрузку, а неосознаваемая - образ того результата, который мы хотим достичь. Например, мы приглашаем своего коллегу выпить вместе чашку кофе и обсудить проект, над которым вместе работаем. При этом наша цель может состоять в разрешении невыясненных вопросов, в том, чтобы сделать совместную работу более тесной или просто создать дружескую атмосферу. Другой пример. На собрании членов студенческого совета приводятся данные о степени включенности студентов в общественные мероприятия. Его целью может являться вынесение этой информации на обсуждение в группе или просто констатация фактов с целью посмотреть, насколько данная проблема волнует студентов. Еще один пример - докладчик, сообщая аудитории статистические данные, хочет обрисовать объективную ситуацию в проблемной области. Вместе с этим, может быть, на неосознаваемом уровне у него есть стремление продемонстрировать присутствующим свой интеллект, эрудицию и красноречие. В этом же эпизоде можно обнаружить и другие цели (например, привлечь спонсоров к финансированию проекта решения проблемы).

Достижение поставленной цели – один из способов понять, насколько успешно наше общение. Так, когда Вы здороваетесь с коллегой по работе, обращаясь к нему: «Привет, как дела?» Вы ждете обратной реакции, столь же непринужденной, которая покажет, что Ваши отношения с коллегой развиваются конструктивно. Зачатую такие мгновенные коммуникации происходят неосознанно, но это не исключает их целенаправленный характер.

Непрерывность коммуникации в деловом общении определяется совокупностью разнообразных сигналов, присутствующих во взаимодействии людей. Попав в поле зрения делового партнера, мы инициируем непрерывный деловой и межличностный контакт с ним, опираясь как на вербальные, так и на невербальные элементы общения. Мы постоянно посылаем нашему собеседнику поведенческие сообщения, из которых он извлекает значение или делает выводы. Поэтому и наша мимика, и жесты, и стиль поведения проявляются как реакция на окружающих людей, происходящие события. То есть наше молчание на собрании или игнорирование группы сотрудников, или опоздание на совещание, или отсутствие в проекте – все это коммуникационное поведение из которого другой человек (коллега, друг, начальник) делает выводы. В деловом общении важно знать и помнить об этих постоянно передаваемых явных и неявных сообщениях.

Относительность и изменчивость в деловом взаимодействии подразумевает уже обозначенный нами факт, что общаясь, люди не только обмениваются информацией, но и регулируют свои взаимоотношения. Например, работая в группе над проектом, один из участников предлагает записывать варианты решения и сразу берет на себя эту функцию. Или напоминает участникам, что они не должны забыть сделать. В этом сообщении передается не только информация, но и инициируется распределение ролей, поскольку сообщение может подразумевать следующее: «Я готов быть главным, регулировать этот процесс». В ответ на это предложение мы можем увидеть два варианта реакции, первый из которых содержит аффективный (эмоциональный) аспект взаимоотношений, а второй – ролевой (иерархический). Так, согласие участников на предложение, сопровождающееся невербальным поведением, показывает насколько искренне участники ему рады. Если группа радостно подхватывает, выражает согласие (позитивный аффект), дружески хлопывает по плечу, то автор предложения расценивает это как расположение и уверенное признание его роли. Если группа молчит, реагирует отдельными фразами, односложным согласием, без интонации, с бесстрастным выражением лица, то это означает, что группа воспринимает предложение как навязанное и следует в своем ответе лишь правилам этикета. Иерархический аспект направлен на выявление доминирующего участника (Watzlawick, Beavin, Jackson, 1967) и определяет вопрос контроля в отношениях, который можно рассматривать с точки зрения комплементарности или симметричности (Р.Вердербер, К.Вердербер, 2003, с. 24).

В комплементарных взаимоотношениях один человек позволяет другому определить, кто будет иметь большую власть. Так, коммуникационное сообщение одного человека может подтверждать доминирование, в то время как коммуникационное сообщение другого — принимать это утверждение. В некоторых случаях взаимоотношение частично проясняется контекстом. Например, традиционно в организации отношения между начальником и подчиненным комплементарны и начальник занимает контролируемую позицию. Аналогично, обычно комплементарны и взаимоотношения в ситуации публичного выступления, так как аудитория собирается, чтобы выслушать выступающего, и считает преподносимую им информацию заслуживающей доверия.

В симметричных взаимоотношениях люди «не договариваются» по вопросу о том, кто будет контролировать ситуацию. Если один человек претендует на то, чтобы контролировать ситуацию, это воспринимается всеми другими как вызов и побуждает их заявить собственное право на подобную власть. Или, если некто отказывается от власти, то все другие отказываются принимать это. Например, один из членов коллектива говорит: «Я считаю, что мы должны сократить наши расходы». «Другой» может возразить на это: «Ни в коем случае! Нам нужны дополнительные расходные материалы в офис». В этом случае оба человека претендуют на то, чтобы контролировать ситуацию.

Как пишут в своей работе Р.Вердербер и К.Вердербер (2003) соглашение о контроле над ситуацией достигается не за один раз. Относительный контроль устанавливается в процессе нескольких обменов сообщениями в течение некоторого промежутка времени. При этом и слова, и невербальные средства общения, стратегии поведения в совокупности определяют, каким будет это взаимодействие — комплементарным или симметричным. Комплементарные взаимоотношения реже приводят к открытому конфликту, в симметричных - чаще наблюдается равномерное разделение власти.

Иерархический аспект в деловых взаимоотношениях четко указывает на цель коммуникации, аффективный – подчеркивает отношение к происходящему. Вместе они определяют степень осознанности сообщений, то, насколько мы управляем ситуацией взаимодействия. Иногда, наши сообщения кодируются неосознанно. И это приводит к **спонтанному выражению эмоций**: «Не может быть!» - в ответ на сообщении о повышении коллеги по службе. Однако в других случаях наши сообщения имеют **сценарий**; то есть мы используем разговорные выражения, полученные из прошлого опыта (например, в детстве), или которые мы подготовили, а может быть разработали на основе понимания ситуации, в которой оказались (Reardon, 1987). Чтобы эффективно использовать сценарные реакции, мы изучаем и практикуемся в них, пока не доводим их до автоматизма. Сценарии позволяют нам быстро адаптироваться к ситуации и обычно увеличивают эффективность коммуникации. Многообразные тренинги, посвященные технологиям коммуникации, часто ставят своей целью обучить наиболее эффективным сценариям делового взаимодействия в конкретной ситуации. Например, готовясь к собеседованию при приеме на работу, мы проигрываем в голове разнообразные сценарии возможного развития событий и наши ответы или реакции на потенциальные вопросы собеседника.

Другой вариант осознанного кодирования сообщений - тщательное конструирование сообщений для конкретной ситуации. **Сконструированные сообщения** — это сообщения, которые мы кодируем в данный момент, чтобы отреагировать на незнакомую ситуацию. Такие сообщения помогают нам общаться эффективно и адекватно ситуации. По мнению Р.Вердербер, К.Вердербер, (2003, с. 23) творчески сконструированные реакции являются идеальным коммуникационным механизмом, особенно в ситуации публичного выступления. Это лучший способ достижения цели в деловой коммуникации, если вы можете представить себе, что и как вы хотите сказать, поскольку вы формулируете сообщения, в которых подразумеваемое вами значение будет понято.

Культурные границы в деловом взаимодействии задаются многообразием и поликультурностью среды, в которой мы живем и общаемся. Под словами «культурное многообразие» имеется в виду не узкое значение слова «культура», как художественное творчество или народно-бытовая традиция, а “как создаваемые индивидом и человеческими коллективами и осознаваемые ими различия в социальной жизни” (В.А.Тишков, 2002). Эти различия проявляются во всех аспектах жизни – дом, хозяйство, пища, одежда, коммуникация (язык), социальная организация, поведенческие нормы и религиозные представления. Суммарно культурные различия группируются по формам идентификации (соотнесения) людей с той или иной «большой категорией» человеческой (культурной) отличительности. Культурная принадлежность участников диалога влияет на формирование сообщения и его интерпретацию. Даже если оба человека говорят по-английски, их культурные различия будут влиять на передаваемый смысл.

В России проживает более 180 народностей с уникальной культурой. Население России говорит на 239 диалектах. Свыше 20.000.000 человек исповедуют ислам и официально считают себя мусульманами. Православных - не более 6 млн. человек, что

составляет примерно 4,5%. За последние 15 лет число мусульман в России увеличилось на 40%. В России живет азербайджанцев больше, чем в Баку, а татар в Москве больше, чем в Казани.

Культурное многообразие населения России активно проявляется в деловом общении и зависит от множества различных факторов: Это и географическое положение местности, и климатические условия, и этническое происхождение, и политический фактор и многие другие. При бесспорном доминировании в составе населения русского народа (более 80%), а также хорошей адаптированности меньшинств к русской культуре и языку (русским языком как вторым владеет подавляющее большинство представителей меньшинств), огромная часть народов страны вполне сохранила основы своей национальной культуры (Л.С.Перепелкин, Т.О.Размустова, 2003). Культурный плюрализм в Российской Федерации опирается на *исторически сложившиеся особенности развития этнических групп*. Большинство народов, проживающих в стране, являются «коренными», т.е. они складывались на территории их нынешнего проживания, связаны с ней исторически и культурно. Это отличает Россию от многих переселенческих стран (США, Канада, Австралия и т.д.).

Воспитываясь в семьях, принадлежащих к разным религиозным конфессиям (христианство и мусульманство, иудаизм и буддизм) и этносам (татары и буряты, казаки и ижорцы, кавказцы и чукчи), мы впитываем традиции и обычаи, оставляя за пределами нашего внимания то, как люди другой культура воспринимают мир. Из-за этого мы часто неправильно понимаем друг друга. Сами того не зная, мы нарушаем «правила» культуры или не учитываем предпочтений других людей. Например, две первокурсницы, недавно ставшие соседками по комнате в общежитии, могут принадлежать к разным конфессиональным группам. Девушки могут быть готовы жить вместе и узнавать новое от представителя другой культуры. Но у них может быть разное отношение к организации досуга, подготовке домашних заданий, трате денег и т.д. Культурологические различия во взглядах вполне могут стать источником взаимонепонимания. Учитывая, что люди, живущие в России, происходят из самых различных культур, возможностей для неправильного взаимопонимания предостаточно в обществе предостаточно.

Сегодня из-за высокой миграционной активности культурное многообразие России продолжает расти. Так, с 1992 по 1998 гг. в Россию переселилось 5 млн. 100 тыс. чел, из них 1 млн. 200 тыс. – беженцы и вынужденные переселенцы - из них почти 1 млн. дал миграционный обмен с зарубежными странами, в т. ч. 240 тыс. человек переехали в страну из-за пределов бывшего СССР. По экспертным оценкам, внутренняя миграция превосходит внешнюю в 4 раза. Миграционный обмен со странами «ближнего зарубежья», т. е. въезд в Россию жителей стран СНГ в качестве беженцев, вынужденных переселенцев и трудовых мигрантов, представляет собой особую категорию миграционной активности. Пока здесь доминирует русское население, хотя его доля постепенно падает за счет увеличения в численности среди приезжих доли «титульных» народов бывших союзных республик СССР². Мигранты переселяются хоть и в иноэтничную, но уже освоенную среду.

В каждом регионе России свое соотношение представителей различных культур. Например, в 2014 году национальный и этнический состав Москвы выглядел следующим образом: русские - 31%, азербайджанцы - 14%, татары, башкиры, чувашаи - 10%, украинцы - 8%, армяне - 5%, таджики, узбеки, казахи, киргизы - 5%, корейцы, китайцы, вьетнамцы - 5%, чеченцы, дагестанцы, ингуши - 4%, белорусы - 3%, грузины - 3%, молдаване - 3%, цыгане - 3%, евреи - 2%, другие народы - 4%. В Москве проживает свыше 11 млн.

² В 1993 г. русские составляли 67% **нетто-миграции** (такой термин используется в экономике и социологии и в этом в оригинальном источнике, не знаю корректно ли переименовывать в чистую миграцию) к 2000 г. – менее 60 %.

человек, из них русских, украинцев, белорусов, всех вместе взятых - 4.620.000. Таким образом, в столице России украинцы, белорусы и русские составляют национальное меньшинство!

Рассматривая культурологический аспект деловой коммуникации важно заметить, что к наиболее широко обсуждаемым аспектам культурного многообразия относятся этнические и расовые вопросы, но культурное многообразие в деловом общении определяется еще и полом, возрастом, сексуальной ориентацией, социальным положением, образованием и религиозными различиями. Представители различных этнических групп руководствуются различными правилами конструирования и интерпретации сообщений. Этот тезис также верен и в отношении людей различного пола, возраста или вероисповедания. Например, люди старшего поколения считают, что обращаться по имени к человеку, если он сам не предложил так себя называть, грубо. А молодые люди обращаются ко всем по имени, не думая, что этим можно выказать неуважение. Позже мы более подробно рассмотрим, каким образом культурные и половые особенности проявляются в деловом общении.

Наконец, деловое взаимодействие имеет *этический аспект*. **Этика** — это совокупность моральных и нравственных принципов, поддерживаемых обществом, группой или индивидуумом. Личное дело каждого, что считать этичным, а что нет. Но все же различные группы обычно придерживаются определенных правил и норм, которые влияют на наши решения. Если мы нарушаем ожидаемые нормы, наше поведение считается неэтичным.

Чтобы понять, как этические нормы влияют на деловое взаимодействие, мы должны понять, какие этические принципы руководят нашим поведением. S.Terkel & R. Duval, (1999, с. 122) называют пять этических стандартов, которые влияют на наше общение и руководят нашим поведением:

1. Правдивость и честность — это нормы, которые вынуждают нас воздерживаться от лжи, мошенничества, воровства и жульничества. Честным человеком обычно считается человек с моральными принципами. Честность — это центральное понятие этики как основы добродетельной жизни. Многие принимают правдивость и честность в качестве норм, но иногда и им приходится лгать. Чаще всего мы лжем, когда попадаем в ловушку **моральной дилеммы** и вынуждены сделать выбор между двумя не удовлетворяющими нас альтернативами. Действующее правило морали сводится к тому, что нужно говорить правду всегда, когда возможно. Фундаментальное требование этого правила означает, что не следует намеренно обманывать или пытаться обмануть других и самих себя. Лишь, если мы сталкиваемся с настоящей моральной дилеммой и должны сделать выбор, оправданный обстоятельствами (например, не оповещать врага о планирующейся атаке с целью сохранения человеческих жизней), или выбрать из двух зол меньшее (защита конфиденциальности посредством лжи), только тогда возможна ложь.

2. Целостность — это единство убеждений и действий (выполнение обещаний). Теркел и Дювал (Terkel & Duval, 1999) говорят: «Целостный человек это тот, кто придерживается строгих моральных принципов и успешно противостоит соблазну компрометировать эти принципы» (с. 135). Целостность противоположна лицемерию. Человек, пообещавший отвести друга к врачу, выполнит это обещание, даже если его позовут на прогулку.

3. Справедливость — это поддержание равновесия интересов без соотнесения их с чувствами или выказывания предпочтений той или иной стороне в конфликте. Справедливость предполагает объективность или отсутствие предвзятости. Для некоторых справедливость сводится к следующему: собрать все факты, рассмотреть только те обстоятельства, которые имеют отношение к рассматриваемому вопросу, и не погрязнуть в предубеждениях или не относящихся к делу вопросах. Например,

мама, разнимающая двух дерущихся детишек, демонстрирует справедливый подход, если позволяет обоим детям объяснить «свою позицию».

4. Уважение — это проявление внимания или предупредительности к человеку и соблюдение его прав. Часто мы говорим об уважении ближних. Например, достаток, занимаемое положение, этническая платформа не должны влиять на общение. Мы демонстрируем уважение тем, как мы слушаем и пытаемся понять точку зрения другого человека, даже если она сильно отличается от нашей.

5. Ответственность — это умение отвечать за свои действия. Ответственность включает все то, что необходимо выполнить, или потому, что это было обещано другим и себе. Ответственность может указывать на обязанность соблюдать моральные законы или на взятые обязательства. Кто-то считает, что мы отвечаем за не нанесение вреда или за не вмешательство в дела других. Другие - что мы отвечаем не только за то, чтобы не навредить другим, но и за то, чтобы им помочь.

Помимо общих принципов, регулирующих протекание процессов делового общения, можно выделить еще несколько. Это *межличностность, многомерность и порядочность*.

Межличностность в деловом взаимодействии фокусирует наше внимание на открытости и многоплановости общения людей, основанного на их личном интересе друг к другу. Несмотря на преимущественно деловую направленность, деловое общение неминуемо имеет характер межличностного контакта, содержит некий межличностный потенциал, обусловленный не только конкретным делом или обсуждаемым деловым вопросом, но и личностными качествами партнеров, их отношением друг к другу. Поэтому деловое общение неотделимо от межличностного контакта.

Многомерность в ситуации делового общения подчеркивает многоаспектность коммуникации, реализацию сразу нескольких планов взаимодействия. Например, когда собираясь в поездку, один человек говорит другому: «Нам надо взять с собой карту», он не только передает информацию. Важно, как произносятся слова — в зависимости от тона его сообщение может подразумевать: «я главное тебя — если бы не я, мы бы забыли важную вещь для нашей поездки». Или когда некто говорит кому-то: «Я рад видеть тебя». Мимика, сопровождающая эти слова, покажет, действительно ли говорящий искренне рад видеть собеседника. Если он улыбается, говорит «от души», смотрит в глаза и похлопывает собеседника по спине или уверенно пожимает ему руку, последний расценивает это как знаки расположения. А, если слова приветствия произносятся с бесстрастным выражением лица, тот, к кому они обращены, воспримет их лишь как ритуальные знаки этикета.

Порядочность человека в деловой коммуникации выражается в единстве его убеждений и действий. Порядочное поведение противоположно лицемерию и двуличию. Порядочный человек всегда выполняет данные кому-либо обещания. Например, сотрудник, пообещавший помощь коллеге при выполнении служебного задания, обязательно поможет ему, даже если это будет связано для него с серьезными трудностями.

Нравственные нормы и принципы делового общения подчеркивают роль личности в построении коммуникации, где достижение цели сопровождается человеческим отношением к своим поступкам, наличием требований, которые предъявляются и которые мы предъявляем к себе и окружающим людям.

Контекст и структура делового взаимодействия

Деловое взаимодействие не существует вне некой ситуации – контекста. Контекст — это физическое, социальное, историческое, психологическое и культурное окружение, в котором проходит процесс коммуникации. (Р.Вердербер, К.Вердербер, 2003, с. 16). Его содержание и специфические особенности оказывают существенное влияние на результат деловой коммуникации. Можно выделить физический, социально-ролевой и эмоционально-нравственный **контексты**.

Физический контекст делового общения образуют место, время, экологические условия окружающей среды (температура, освещение, уровень шума), физическое расстояние между участниками и т.п. Каждый из этих факторов может положительно или отрицательно повлиять на общение. Например, когда руководитель сидит за столом в кабинете и говорит со своими подчиненными — это один контекст, когда он разговаривает с теми же людьми за круглым столом в конференц-зале — уже другой контекст.

Социально-ролевой контекст определяется целью общения и тем, в какой ситуации оно происходит — в офисе, на церемонии официального приема, на деловой встрече, в учебной аудитории, полицейском участке, в ресторане, среди членов трудового коллектива или же при посещении конкурирующей организации. На протекание делового общения также воздействуют межличностные отношения и социальные позиции его участников.

Все элементы социально-ролевого контекста влияют на содержание общения и на то, как формируются, передаются и понимаются различные сообщения. Так, секретарь руководителя фирмы по-разному разговаривает со своим шефом и с клиентами. Молодой сотрудник, недавно принятый в компанию, будет вести себя неодинаково при беседе со своим ровесником или с гораздо более опытным и титулованным специалистом.

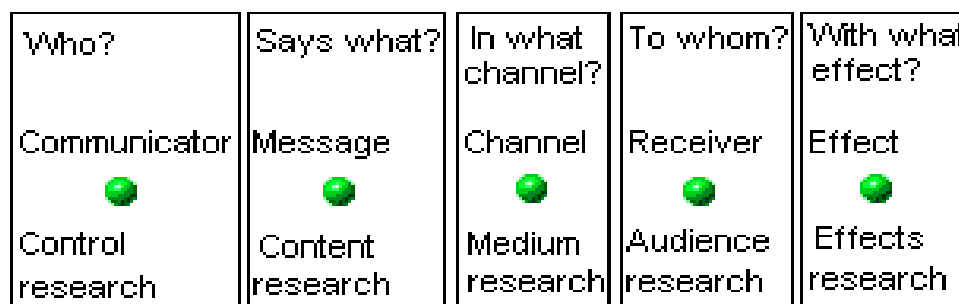
Эмоционально-нравственный контекст создает настроения и чувства, которые каждый из собеседников привносит в общение. Имеют значение и связи, сформировавшиеся между участниками в предыдущих коммуникационных эпизодах и влияющие на понимание происходящего в текущей ситуации.

Эмоционально-нравственный аспект представляет собой основное психологическое содержание делового общения, его внутреннюю сторону. Дать психологическую оценку деловому общению — это сказать, как выглядит отношение между деловыми партнерами в «человеческом» измерении (уважение-неуважение, высокомерие-подобострастие и т.п.).

С психологической точки зрения важно, какие эмоции и чувства, сопровождают процесс общения: радость, подъем, воодушевление или страх, гнев, тревога, неуверенность. На какой морально-этической основе выстраивается позиция, занятая в общении партнером, а также какие нравственные качества он проявляет в деловых отношениях: честность, порядочность, обязательность или им противоположные.

Структуру процесса делового взаимодействия описывают разные модели. Большая часть из них была создана в теории коммуникаций и фокусирует свое внимание на технологической стороне.

Одной из первых появилась модель коммуникации Г. Лассвелла (*Lasswell H.D*), предложенная в 1948 г. в статье «Структура и функции коммуникации в обществе» и раскрывающаяся по мере ответа на последовательно возникающие вопросы: кто сообщает? сообщает что? по какому каналу? кому? с каким эффектом?



The Lasswell Formula

Рис. 5. Схематизированная модель Лассвелла. Источник: Кашкин В.Б. Ведение в

По Лассуэллу ответ на каждый вопрос описывает определенные разделы коммуникационного процесса. При ответе на вопрос:

- «кто?» рассматриваются факторы, которые открывают и направляют сам акт коммуникации, то есть анализируется управление процессами коммуникации;
- “что сообщает” исследуется содержание передаваемых сообщений, сюда же включается статистический анализ частоты упоминаний тех или иных фактов и событий в средствах массовой информации;
- “по какому каналу?” обобщаются средства и каналы, с использованием которых передаются сообщения (для массовой коммуникации это анализ работы самих массмедиа); выявление средств, адекватных характеру передаваемых сообщений и наиболее приемлемых для получателя;
- “кому?” внимание фокусируется на анализе аудитории (массовой, специализированной); к решению этой задачи могут привлекаться социологические службы, результаты деятельности которых используются профессиональными, вещательными корпорациями, рекламодателями и т.п.;
- “с каким эффектом?” следует анализ результатов («эффекта») коммуникационного воздействия; в целом результативность коммуникации оценивалась на основании возникшего интереса к содержанию сообщения.

На более поздних этапах своей деятельности Лассуэлл предложил дополнительные вопросы: “С каким намерением?” и “В какой ситуации?”. Вопрос, «С каким намерением?» — по его мнению, ключевой. Только уяснив истинную цель коммуникации, можно говорить о подборе адекватных этой цели средств (коммуникатора, сообщения, канала), о выборе целевой аудитории и т.д. Четкое осознание цели (информирование, инструктирование или же мотивирование аудитории) определяет соответственно и подбор остальных компонентов коммуникации как условие ее эффективности. Ответ на вопрос “в какой ситуации?” связан с определением того, в какой ситуации — благоприятной, неблагоприятной или нейтральной — осуществляется коммуникативный акт. При этом необходимо установить наличие естественных и искусственных барьеров между коммуникатором и аудиторией, которые препятствуют доведению информации до адресата, и попытаться минимизировать их влияние (Ж.В.Николаева, 2004).

«Формула» Лассуэлла стала как собственно моделью, отражающей структуру коммуникационного процесса, так и моделью исследования этого процесса и его отдельных элементов.

Графический вариант идей Лассуэлла отражен в модели Шеннона—Уивера (С. Е. Shannon, W. Weaver), созданной в контексте разработанной ими математической теории связи (коммуникации) в 1948 г. Модель впервые задала четкую структуру коммуникационного процесса: “Приемник – передатчик – шум – сообщение – канал передачи”, метафорически представляя трансляцию сообщений от одного человека другому как общение людей, находящихся в ситуации необходимости вести переговоры, но проживающих далеко друг от друга, говорящих на разных языках и плохо понимающих язык собеседника. При этом время разговора ограничено, а телефонная связь неустойчива.

К.Шеннон и У.Уивер в своей модели особое внимание уделили разделению потока сигналов на шумы и полезную информацию, передаваемую собеседнику. Чтобы преодолеть шумы и различные помехи, считает Шеннон, нужно увеличить количество сигналов, создав ситуацию избыточности информации, аналогично тому, как это происходит в человеческом языке, где ключевые слова сообщения составляют минимум из всего послания. Соответственно, заливая чернилами часть слов текста или стерируя их в электронном сообщении, возможность понимания все же остается.

Вот как предлагает испытать свойство избыточности человеческого языка В.Б.Кашкин на основе сообщения, часть которого смыта дождем (рис.6).

Нап... чер, он рас... зывает, как я... цы ух... : от возни...
щих сл... ов. Приме... льно, чт... а всех уров... они стре...
... ч избегать кат... ических ждений, ст... ются не
про... сить слов "да", "...", "... "против". / правило,
у... тники дискуссии не изда... и целиком свое... ние и уж...
т... более не предлагают чт... ибо конкретное. ...чно они
вна... выска... ают неболь..., наиболее бесспор..., часть
тог... что дум... н по данн... у... росу. Они как... делают
ост... жный ша... вперед и т... н же п... дываются п... таль...
н х.

Рис. 6. Пример сообщения для чтения, часть слов которого смыта дождем. Источник: Кашкин В.Б. Введение в теорию коммуникации, <http://dere.kiev.ua/library/kashkin/02.shtml>

Достоинством модели Шеннона-Уивера является обращение нашего внимания не на содержание сообщений, которые мы передаем, а на ее количество, на объем тех сигналов, которые сопровождают транслирование смысла послания. Появление этой модели способствовало осознанию необходимости упорядочивания и систематизации передаваемой информации, а также возникновению представления о скорости и количестве передаваемой информации.

В 1954 г. У.Шрамм и Ч.Осгуд (1974) предложили циркулярную (циклическую) модель коммуникации, которая преодолевает недостатки модели Шеннона-Уивера в части ее линейности и механистичности. В их модели отражена реакция коммуниканта на сообщение источника в виде обратной связи, делающей коммуникацию двусторонним процессом (диалогом) и позволяющей каждой из сторон корректировать свои действия и цели. Как следствие, процесс коммуникации становится бесконечным, а его участники постоянно меняются ролями. То один из них выступает в роли источника информации, а другой – в роли получателя, то - наоборот. Участники коммуникации в равной степени взаимодействуют друг с другом, обмениваясь информацией, корректируя сообщения и реагируя на новое послание. Кроме того, в модели Шрамма-Осгуда особое внимание уделено проблеме интерпретации сообщений. Точность передаваемых сигналов должна отступить на второй план по сравнению с интерпретацией (пониманием) сообщения. Важным оказывается не технический шум в канале передачи, а так называемый «семантический шум», возникающий вследствие разных критериев у участников коммуникации, которые они используют при расшифровке смысла послания. Минимизировать последствия некорректных интерпретаций и добиться более результативной коммуникации можно лишь посредством механизма «обратной связи». Введение понятия обратной связи в процесс коммуникации было связано с распространением идей кибернетики, и в частности с появлением одноименной работы Норберта Винера (Norbert Wiener). В результате предлагаемые модели становились все более динамичными.

Как пишет Ж.В.Николаева (2004), ссылаясь на модель М. де Флера (1975), “зачастую неспособность участников коммуникации осознать, что посланное и полученное сообщения не всегда совпадают, является причиной многих затруднений общения” (с. 71). В своей модели М. де Флер акцентирует внимание на трансформации в коммуникативном процессе первоначальной идеи («значения») в «сообщение», которое автор затем переводит в «информацию», посылаемую по каналу получателю. При

получении информация декодируется в сообщение, которое снова трансформируется в месте назначения в идею («значение»). Важным элементом модели является соответствие между отправленным и полученным «значениями». Наличие этого соответствия показывает, что коммуникация состоялась. Однако, согласно де Флеру, полное соответствие является весьма редким.



Рис.7. Коммуникационная модель ДеФлюера. *Источник: Тотмянина Ю.В. Переход от линейной к ментальной модели информации в инновационном процессе (с. 87).*

Таким образом, адекватность восприятия сообщения предполагает существование некоего пространства, в котором опыт участников коммуникации похож, а определенные знаки распознаются ими одинаково. Они как бы имеют общий «фонд используемых значений», «рамки соответствия» и область, в которой они могут успешно общаться, находиться в «перехлесте» их «рамок». Во многом это объясняет тот факт, что существуют люди, с которыми нам легко найти «общий язык» и те, с которыми у нас складывается «вакуум непонимания».

Как и в модели Шрамма-Осгуда идея де Флера ориентирована на возникновение обратной связи. Она замыкает цепочку следования информации от источника до получателя петлей обратной связи, повторяющей весь путь в обратном направлении, включая трансформацию значения под воздействием «шума». Обратная связь дает коммуникатору возможность лучше приспособить свое сообщение к коммуникационному каналу для повышения эффективности передачи информации и увеличения вероятности соответствия между отправленным и принятым значениями (Ж.В.Николаева, 2004).

Несколько по-иному представлена коммуникация в модели речевого события Р.О.Якобсона (1985). Согласно этой модели в коммуникации участвуют отправитель (*адресант*) и получатель (*адресат*). Предметом коммуникации выступает сообщение, которое направляется от первого ко второму. Инструментом создания сообщения является язык (*код*). *Контекст* выступает фактором влияния на содержание сообщения. А сам контакт адресанта и адресата - фактором регулирования.

В.Б.Кашкин (2007) следующим образом иллюстрирует модель коммуникации, функций языка и других коммуникативных систем Р. Якобсона в интерпретации одного из французских сайтов, посвященных журналистике, политике, теории массовой информации и коммуникации (рис. 8).



Рис. 8. Телеологичная модель Якобсона. *Источник: Кашкин В.Б. Введение в теорию коммуникации, <http://dere.kiev.ua/library/kashkin/02.shtml>*

Модель Р.О.Якобсона часто называют телеологичной (от греч. Τελέιον – «цель»), так как показывает предназначение, функции языка в целом и общения на нем в частности. Ее значение для описания коммуникационных процессов состоит в учете не только самого языка, но и его пользователя - включенного наблюдателя. В.Б.Кашин справедливо напоминает, что идею наблюдателя ввел в научный обиход Нильс Бор, автор принципа *дополнительности* в физике и в науке вообще. Этот принцип можно сформулировать следующим образом: нет антагонистических противоречий, описания разных наблюдателей дополняют друг друга. Примечательно, что идею дополнительности Н.Бор выдвинул именно на примере разнообразия языков мира (В.Б.Кашин, 2007).

Здесь уместно вспомнить, что описание коммуникационного процесса привлекало внимание не только математиков, физиков, экономистов, специалистов в области теории информационных систем, но и философов, а так же психологов. Это связано с тем, что любая даже нелинейная модель коммуникации стремится к упрощению и схематизации, ищет логические связи в передаче информации. Между тем, Умберто Матурана (1995), посвятивший свои работы нейрофизиологии познания, в принципе подвергал сомнению сам термин "передача информации". Он говорил о том, что в реальном процессе языкового взаимодействия ничего никому не передается в прямом смысле, и "передача" информации – всего лишь неудачная метафора совместной деятельности, в результате которой возникает сходный отклик: более или менее сходное взаимное понимание чего-то иного. Близки к такому пониманию и взгляды философа М.К.Мамардашвили (1990), который говорил, что не нужно даже пытаться понять другого, это бесполезно, лучше вместе понимать что-то третье.

Сложности понимания друг друга связаны с тем, что язык, выполняя коммуникативную функцию, не ограничен ею. Он выполняет еще целый ряд не менее важных функций (Р.О.Якобсон, 1985). Среди них:

- Эмотивная, или экспрессивная, связанная с адресантом и помогающая ему выразить собственное отношение к тому, о чем он говорит;
- Конативная – сориентированная на адресата: с ее помощью адресант оказывает непосредственное воздействие на собеседника;
- Фатическая – регулирующая контакт между общающимися;
- Метаязыковая – связанная с кодом: она позволяет говорящему пояснять смысл сообщаемого, заранее избежать непонимания со стороны аудитории или оперативно отреагировать на его первые признаки;
- Поэтическая – направленная на сообщение: с ее помощью говорящий облекает свои мысли в приемлемую словесную или иную знаковую форму;

➤ Референтная, или денотативная (когнитивная), связанная с контекстом и позволяющая учитывать объект коммуникации – то, что имеется в виду.

Каждая из них наполняет сообщения, которые мы передаем другим людям в любой ситуации. И этот аспект нельзя не учитывать. Так же как нельзя исключить из процесса коммуникации взаимодействие участников. По мнению психолога Т.Ньюкомба (Theodore M. Newcomb, 1953), общей тенденцией коммуникации является стремление к симметрии. Соответственно им предложена нелинейная модель, имеющая вид равностороннего треугольника, вершины которого составляют коммуникант, коммуникатор и социальная ситуация. Взаимодействие коммуниканта и коммуникатора может осуществляться как с учетом социальной ситуации, так и без учета таковой.

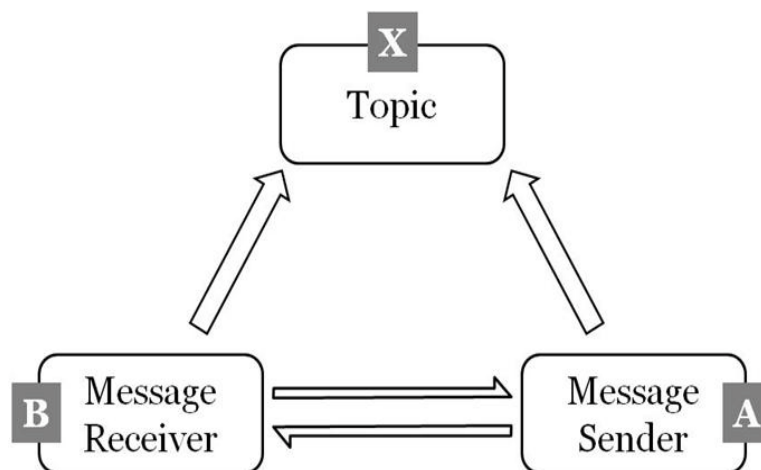


Рис. 9. Графическое изображение социально-психологической модели Т.Ньюкомба. Условные обозначения: А — получатель сообщения; В — получатель сообщения; Х — объект (тема коммуникации).

По Ньюкомбу два субъекта (А и В) испытывают потребность в ориентации и выработке некой позиции по отношению к внешнему объекту Х, а также относительно друг друга. Это и инициирует процесс коммуникации. Предполагается, что субъекты предварительно знают что-то друг о друге и относительно объекта коммуникации. На основании этого знания формируется система предварительных аттитюдов А к В, В к А, А к Х и В к Х. Каждый из этих аттитюдов может быть позитивным или негативным. Ориентации в этой системе могут быть либо симметричными (когда позиции А и В конгруэнтны, то есть аттитюды АХ и ВХ совпадают по направленности), либо асимметричными, если имеет место противостояние аттитюдов по отношению к объекту Х. Поясним эти отношения на примере. Предположим, что два человека обсуждают проблему воздействия на ребенка компьютерных игр и пользование Интернетом. Компьютерные игры и Интернет, а точнее характер его воздействия на сознание и поведение школьников, представлены объектом Х в примере. Один из собеседников считает, что их воздействие конструктивно, так как несет развивающую функцию и предоставляет быстрый доступ к информации, то есть его аттитюды по отношению к данному объекту позитивные. Другой собеседник может придерживаться противоположной точки зрения. Например, считать, что они разрушают психику и провоцируют асоциальное, деструктивное поведение, то есть занимать негативную позицию. Если их аттитюды совпадают (одинаково негативны или позитивны), то

коммуникативная ситуация симметричная, так как наше отношение к объекту сопоставлено. И чем более сходны наши позиции, установки относительно объекта X, тем более мы мотивированы к коммуникации, склонны к формированию сходных ориентаций.

Одним из достоинств этой модели выступает возможность измерения степени симметричности коммуникативной ситуации по двум векторам: относительно общего понимания самого повода для коммуникации (когнитивная ориентация — совпадение рационального компонента аттитюда) и сходства в чувствах и эмоциях, испытываемых по его поводу (аффективная ориентация — совпадение эмоционального компонента аттитюд). Симметрия позволяет каждому участнику коммуникации прогнозировать поведение другого человека. Именно поэтому в деловом общении стороны сначала пробуют понять позиции сторон, как бы “прощупывают” отношение к предмету обсуждения. Так как взаимодействовать с другим субъектом в ситуации согласия проще и требует меньше усилий, в отличие от ситуации противостояния. Кроме того, симметричные позиции укрепляют исходную позицию относительно объекта коммуникации, повышая его самооценку и создавая положительные эмоции. В симметричной ситуации каждый из субъектов подкрепляет свое убеждение в том, что его понимание и эмоции по поводу объекта X правильны, поскольку партнер по коммуникации с ним согласен.

По Ньюкомбу движение к симметрии зависит от степени симпатии (чем выше симпатия, тем больше мотивация к достижению симметрии) между коммуникаторами и от интенсивности их отношения к объекту. То есть, если я к Вам расположен и Вы мне очень симпатичны, то я буду готов изменить свое мнение с тем, чтобы приблизиться к Вашему. Аналогично, чем более сильные чувства я испытываю по отношению к объекту, тем в большей степени я буду мотивирован достигнуть симметрии за счет того, чтобы переубедить Вас в ходе коммуникативного взаимодействия. Таким образом, коммуникация лежит в основе достижения симметрии. Если предположить изначальное отсутствие симметрии, то чем выше симпатия между А и В и чем сильнее их аттитюды по отношению к X, тем выше вероятность того, что коммуникация между ними состоится. В целом описывая возможные социально-психологические эффекты, которые могли бы возникнуть в ракурсе модели Ньюкомба, можно выделить следующие:

- ❖ Исходное совпадение позиций ведет к большему закреплению симметрии (каждый получает подкрепление своего отношения к объекту);

- ❖ Изначальное противостояние межличностных оценок (антипатия между субъектами), скорее всего, приведет к закреплению ассиметрии (усилится антипатия друг к другу, поскольку каждый будет отстаивать противоположные точки зрения по отношению к объекту);

- ❖ Исходная ситуация предполагает несовпадение объектных позиций АХ и ВХ, но субъекты относятся друг к другу с симпатией. Результатом коммуникации в этом сложном, но часто встречающемся случае, может стать либо переубеждение и достижение симметрии через изменение установок одного из субъектов на противоположные при сохранении позитивных отношений. Либо каждый из субъектов сохраняет свое отношение к объекту (укрепляется в своем мнении), но при этом межсубъектные отношения сдвигаются в сторону противоположных – негативных.

Последний вариант может сопровождаться так называемыми псевдосимметриями, когда для сохранения межличностных отношений один из субъектов убеждает себя, что он согласен с аргументами партнера и готов показать, что сменил свою установку, свое мнение на противоположное. Достижение другой псевдосимметрии состоит в том, что один из субъектов все так же для сохранения позитивных отношений убеждает себя, что ему удалось переубедить партнера и тот сменил свое отношение на противоположное. Однако, на самом деле, такого изменения не происходит.

Модель Ньюкомба акцентирует наше внимание на социально-психологическом содержании коммуникации, объясняя, когда она в принципе возможна и что лежит в

основе убеждения другого человека. Сам процесс коммуникации как обмен информацией оказывается за скобками, в отличие от других моделей.

Стоит заметить, что на сегодняшний день коммуникация описана через множество моделей, часть из которых относится к общим (например, в добавление к уже упомянутым здесь, это модели П.Бурдые, Ю.Лотмана, У.Эко или П.Грайса), другая – к моделям массовой коммуникации. Например, модель двуступенчатой коммуникации, которая была разработана П.Лазарсфельдом и Б.Берельсоном. В ее основе лежит любопытная закономерность: воздействие информации, передаваемой населению через СМИ, через некоторое время не ослабевает, а, наоборот, усиливается. Исследования показали, что информация, поставляемая прессой, радио и телевидением, усваивается массовой аудиторией не непосредственно и не сразу, а спустя некоторое время и под влиянием «лидеров мнений». В результате была разработана модель двуступенчатого потока. На первом этапе передаваемая информация транслируется особой категории влиятельных и активных людей — «лидеров мнений» — через формальные каналы коммуникации — массмедиа. На втором этапе эти лидеры передают послание дальше посредством прямого контакта с членами своей группы, т.е. в межличностном общении.

Существуют также модель “молчания” Э.Ноэль-Нойман, модель “привратника” К.Левина, модель новостного дискурса Тео Ван Дейка. Они описаны разными авторами. В частности, подробнее с ними можно познакомиться в работе В.Н.Степанова и Н.Д.Голдобина (2008).

И все же для делового общения ближе те модели, которые фокусируют наше внимание не только на обмене информации, но и социально-психологических эффектах. С этой точки зрения модели Р.Якобсона и Т.Ньюкомба оказываются более полезными для понимания, как процесса, так и результата делового взаимодействия.

Вообще, появление описания коммуникационного процесса через анализ влияния людей друг на друга связано с активными исследованиями социально-психологических отношений в малых группах, проводившимися А.Бавеласом (1950), Г.Ливиттом (1951), М.Шоу (1954) и др. Два типа коммуникационных сетей – радиальные и взаимосвязанные, реализующиеся в организации, четко отражают специфику делового общения отдельных подразделений, малых групп и отдельных ее членов.

В табл. 1 приведено описание коммуникационных сетей, раскрывающее специфику межличностных отношений в организации.

Таблица 1. Типы личностных коммуникационных сетей

Тип	Содержание	Преимущества	Недостатки
Радиальные	Сети, в которых участники взаимодействуют с другими, не контактирующими друг с другом	Увеличение степени открытости. Большая информационная сила	Неустойчивость
Взаимосвязанные	Сети, в которых те, кто связан с членом организации, также взаимодействуют друг с другом	Устойчивость. Постоянный эффективный обмен информацией между членами сети	Закрытость. Могут создавать барьеры для свободного перетекания информации в организации

Источник: Фролов С.С. Социология организаций (2001 г.) [Электронный ресурс]. – URL: //http://www.i-u.ru/biblio/archive/sociolorg/7.aspx

При радиальном варианте передачи информации происходит ее активное распространение, обеспечивающее быстрое проникновение деловой информации по

подразделению за счет того, что, например, один из членов малой группы коммуницирует с другими малыми группами. При этом, чем более высокий уровень объединения разных подразделений функциональными связями, тем выше скорость распространения информации. Однако такой путь может сопровождаться возникновением конфликтов и напряженности, если будет транслироваться конфиденциальная или служебная информация.

Взаимосвязанный тип коммуникационных сетей, благодаря многочисленным контактам между членами подразделения, полноценно обеспечивает доступ и обработку деловой информации. Они могут обмениваться ею и перепроверять. Но такая самодостаточность порождает недоверие к информации, получаемой извне. Со временем границы членства в группе с взаимосвязанным типом коммуникации становятся все более закрытыми, что способствует усилению разобщенности и недоверия в организации, препятствует принятию норм корпоративной культуры и свободному обмену информацией.

Важной характеристикой социально-психологических каналов коммуникации в деловом общении является их опора на межличностные связи, обеспечивающих взаимодействие и передачу информации между людьми. В соответствии с ними Ю.М.Тотьмянина (2011, с. 93) со ссылкой на работу “Феноменология малых групп” приводит два основных вида структур каналов внутригрупповых коммуникаций и их вариантов: централизованная (А) и децентрализованная (Б) (рис. 10). Централизованные структуры отличаются тем, что в них один из членов группы всегда находится на пересечении всех направлений делового общения. Через него в группе осуществляется обмен информацией между другими участниками. В децентрализованных структурах образуется коммуникативное равенство всех участников, то есть каждый из членов группы внутри этих структур обладает одинаковыми со всеми возможностями принимать, перерабатывать и передавать информацию, вступая в открытое, неограниченное общение с товарищами по группе.

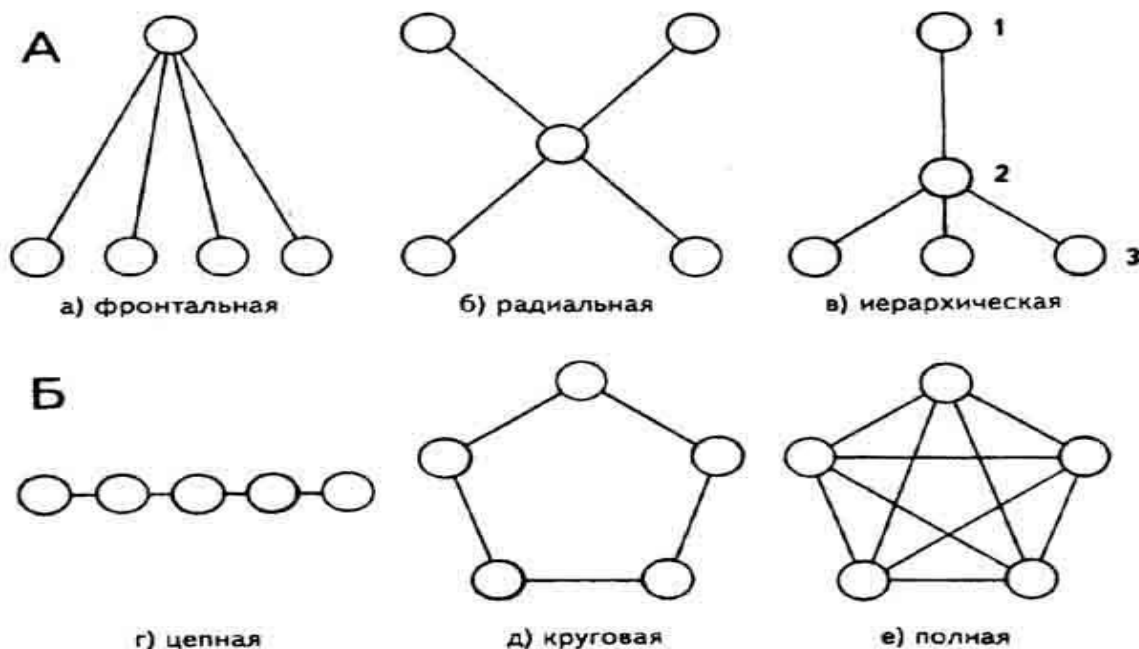


Рис. 10. Типы и варианты внутригрупповых структур коммуникаций. *Источник: Тотьмянина Ю.В. Переход от линейной к ментальной модели информации в инновационном процессе (с. 93)*

В централизованных структурах принято различать 3 возможных варианта коммуникации: фронтальную, радиальную и иерархическую. Для фронтальной разновидности характерно близкое нахождение участников. Они могут не взаимодействовать, но все же видят друг друга, что позволяет им учитывать поведение и реакции партнеров, сослуживцев, коллег в совместной деятельности. Примером делового общения при фронтальной централизованной структуре коммуникации является рабочее совещание.

Радиальный вариант характеризуется наличием посредника в коммуникации. Участники совместной деятельности взаимодействуют друг с другом через центральное лицо. Это, с одной стороны позволяет работать независимо, автономно, занимать индивидуальную позицию и иметь собственное мнение, а, с другой – затрудняет возможность учета и реакций остальных отдельному члену группы.

Иерархический вариант уже в своем названии акцентирует внимание не нескольких, не менее двух уровней соподчинения, из которых одна часть участников может непосредственно видеть друг друга, а вторая – нет. Обмен информацией в основном осуществляется между двумя располагающимися рядом уровнями соподчиненности. Например, начальник (верхняя ступень) взаимодействует с помощником (промежуточная ступень), а помощник обменивается информацией, общается с исполнителями (нижняя ступень).

Для децентрализованных структур типичны три иных варианта: цепной, круговой и полный. При цепной структуре коммуникаций общение выстраивается в цепочку, где каждый из участников, за исключением крайних, взаимодействует с двумя соседями, а те, кто занимает крайние позиции, только с одним. Примером деловой коммуникации при такой структуре является конвейерный тип работы (от одного к другому, от другого к третьему и т.д.). Круговой вариант дает равные возможности для обмена информацией всем членам группы (подразделения). Информация циркулирует между ними свободно, дополняясь и уточняясь. Кроме того, участники такой структуры коммуникаций могут непосредственно наблюдать за реакциями друг друга и учитывать их в своей работе (Феноменология малых групп). Примером модели координации совместной деятельности, основанной на прямых равноправных связях, является взаимодействие в политике: "...сами индивиды осознают свою взаимозависимость и в состоянии предвидеть характер зависимости собственных действий от тех, что предпринимаются окружающими. "...Индивид выбирает действие А, поскольку предполагает, что остальные действующие лица - j, k, и т.д. выберут действия В, D и т.п." (П.Орदेशук, 1994, с. 28).

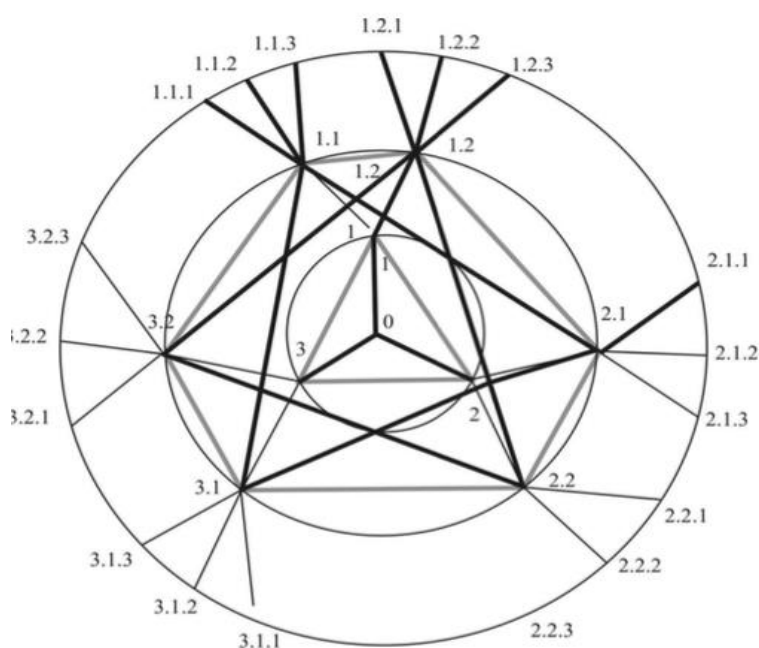
Следует помнить, что любая типология (в том числе и коммуникативных структур) условна и обычно упрощает реальную ситуацию. На практике участники делового общения обладают разными возможностями взаимодействия, которые ограничены либо физической доступностью непосредственного общения (например, находятся в разных зданиях или даже городах), либо иерархической (не могут напрямую обратиться к начальнику или в другое подразделение без согласования своих действий с ответственным лицом). Открытость организации для свободного обмена информацией способствует формированию принципиально иной структуры, которая называется полной или неограниченной (Е). Согласно ей участники могут общаться свободно, никаких препятствий для обмена информацией не возникает: она распространяется быстро и легко, по всем имеющимся каналам.

Знание моделей структуры коммуникации позволяет целенаправленно управлять системой общения в группе, способствуя оптимизации распространения информации и ее быстрому обмену между участниками. В зависимости от целей и стоящих перед группой задач можно определить оптимальную конфигурацию делового общения: радиальную или взаимосвязанную, централизованную или децентрализованную. Например, положение неформального лидера может быть использовано как посреднический канал при радиальном варианте централизованной структуры, а при подготовке проекта можно

предпочтенью круговой централизованной. В тоже время следует помнить о ценностях (то, что в группе наиболее значимо и ценно) и нормах (правила, образцы поведения, стандарты деятельности) принятых в группе, установках ее участников, которые составляют социально-психологическую основу всех складывающихся отношений, в том числе и при деловой коммуникации. Это поможет избежать неуправляемого распространения конфиденциальной и служебной информации, например при радиальной структуре.

Моделью, объединяющей каналы централизованной и децентрализованной систем межличностной связи (фронтальная, радиальная, иерархическая и цепная, круговая, полная) является так называемая «ментальная модель распространения информации» (Ю.В.Тотьмянина, 2011). По мнению Д.Норта (1997, с. 143) «Идеи и идеологии формируют субъективные ментальные конструкции, с помощью которых индивиды интерпретируют окружающий мир и делают выбор». Б.Эдмонд (1998) развивает эту мысль, конструируя поведение человека (агента), которое включает совокупность внутренних ментальных моделей. Работоспособность такой модели определяется механизмом непрерывного поддержания ее в актуальном состоянии. Для этого информационные образы агентов-партнеров в ментальной модели должны быть достаточно хорошо привязаны к состоянию реальных партнеров. Деловое и личностное взаимодействие в группе постоянно актуализирует ментальную модель за счет поддержания постоянных прямых контактов с партнерами. Соответственно, интерактивность процедуры актуализации позволяет рассматривать ментальную модель как некоторую коллективно поддерживаемую субстанцию, которая уже не является продуктом отдельного агента, хотя она и может существовать только в его сознании.

На рисунке 11 представлена ментальная модель радиально-централизованного распространения информации, которая позволяет увидеть глубинные взаимосвязи, горизонтальные и вертикальные варианты коммуникации, соподчиненность и иерархические уровни (Х.Мюллер, 2007). Она показывает уровни, цепные реакции и принципы обратной связи, не ограничиваясь как при радиальной модели только скоростью и объемом распространения информации (Ю.В.Тотьмянина, 2011).



Централизованные структуры каналов коммуникации:

- а) фронтальная 1.1, 1.1.1, 1.1.3.
- б) радиальная 0, 1, 2, 3
- в) иерархическая 0, 1, 1.2, 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3

Децентрализованные структуры каналов коммуникации:

Рис. 11. Строение ментальной модели распространения информации. *Источник: Тотьмянина Ю.В. Переход от линейной к ментальной модели информации в инновационном процессе (с. 98).*

Согласно ей, информация распространяется “как круги на воде”, одновременно влияя на несколько уровней, соподчиненных систем и количество вовлеченных в процесс участников. Приведем пример ментальной модели распространения информации при типовой структуре предприятия, описанный в работе Ю.В.Тотьмяниной (2011, с. 97). Уровень, обозначенный как 0, 1, 2, 3 отражает *радиальную* модель взаимодействия генерального директора (0) и его заместителей по коммерческой части (1), финансовым вопросам (2) и производству (3). Далее подключается *иерархический* вариант централизованной структуры деловой коммуникации – 0, 1, 1.2, 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3. А именно, обмен информацией между генеральным директором (0), его заместителем по коммерческим вопросам (1), начальником отдела оптовых продаж (1.2) и тремя менеджерами: по корпоративным продажам (1.2.1), по оптовым продажам 1 региона (1.2.2.) и по оптовым продажам 2 региона (1.2.3). Руководитель отдела (1.1) взаимодействует с менеджерами отдела (1.1.1, 1.1.2, 1.1.3) по структуре *фронтальной* модели. В тоже время структура деловой коммуникации не ограничивается только централизованной моделью. Имеет место *цепная* структура делового общения – генеральный директор (0), его заместитель по финансовым вопросам (2), главный бухгалтер (2.1), бухгалтер по начислению заработной платы (2.1.1). А также *круговая* коммуникация между всеми тремя заместителями (1, 2, 3) или между начальниками отделов оптовых продаж (1.2), розничных продаж (1.1), главным бухгалтером (2.1), начальником планово-финансового отдела (2.2), начальником по сбыту (3.1) и начальником производственных цехов (3.2). Таким образом, фактически обмен информацией на предприятии воспроизводит полную модель распространения информации, соединяя всех сотрудников в единую ментально-информационную структуру. От руководителя исходящая информация распространяется руководителям крупных подразделений, далее руководителям отделов, а от них простым исполнителям. Любые “дыры” в деловой коммуникации приводят к нарушению информационных потоков, за которыми стоят неисполненные вовремя планы, снижение конкурентноспособности и показателей эффективности.

Ссылаясь на исследование Heres pollen group, Ю.В.Тотьмянина (2011) приводит следующие статистические показатели по срывам в реализации планов из-за проблем в деловой коммуникации. Только 15% опрошенных сотрудников могут точно сформулировать цели своей организации. Один из пяти отмечают свою вовлеченность в процесс достижения целей. Остальные, даже если и знают, какие цели стоят перед организацией не разделяют их, не считают их своими. Более половины сотрудников занято решением срочных, но при этом необязательно важных для организации дел. 51% респондентов считают, что они слабо понимают свой вклад в достижение целей организации.

Отсутствие эффективной деловой коммуникации, обмена информацией не только в формате “приказ-исполнение”, но и через систему межличностных отношений, эмоциональных и ментальных связей, пренебрежение разъяснениями, обсуждением, принятием совместных решений приводит не только к нарушению коммуникации при совместной деятельности, но к отчуждению, отсутствию сопричастности. Нарушается коммуникация – нарушается и интеракция (взаимодействие) и социальная перцепция (восприятие сотрудниками друг друга как людей, делающих общее дело). Таким образом, деловое общение – это не только обмен информацией при выполнении общего дела. Это еще и осознание четких целей деятельности, стратегии ее достижения, позволяющее выполнить, реализовать поставленные задачи.

Двигаемся к цели: этапы деловой коммуникации

Специфика делового общения, раскрывающего многоплановый процесс развития контактов в служебной (деловой) сфере подчеркивает официальный статус его участников, объединенных целью и конкретными задачами. Обычно это благоприятная,

не редко единственная возможность уверить собеседника в актуальности вашей позиции для того, чтобы он поддержал ее. Поэтому, одна из главной задач деловой коммуникации — это убеждение партнера принять определенные предложения, даже если речь идет о деловом общении внутри организации. Как мы убедились ранее, информация, циркулирующая по служебным каналам, между сотрудниками на разных иерархических уровнях также должна быть осознана, понята и принята.

Общая практика деловых отношений позволяет выделить несколько базовых этапов коммуникации в деловой ситуации. Некоторые авторы называют 5 этапов: 1) установление контакта; 2) ориентация в ситуации (люди, обстоятельства и т. д.); 3) обсуждение вопроса, проблемы; 4) принятие решения; 5) выход из контакта (И.А.Мальханова, 2002; В.Н.Лавриненко, Е.А.Петрова, Л.И.Чернышова, 2008). Другие – 4: 1) установление контакта, 2) ознакомление, 3) принятие решения, 4) окончание контакта (А.Я.Найн, 1997). Можно найти и более развернутую схему (С.Груздева, 2015):

- определение территории и времени встречи;
- установление контакта;
- обсуждение проблемы, вопроса и обмен информацией;
- аргументирование;
- контраргументирование;
- поиск компромиссного или оптимального варианта;
- принятие решения;
- фиксирование договоренностей;
- выход из контакта;
- анализ результатов встречи.

Однако в целом они отражают общую логику деловых контактов. Это - нахождение общих точек соприкосновения, обмен информацией и согласование позиций (понимание целей деятельности партнера). Именно сознательное определение необходимых этапов, а также их регуляция обеспечивают эффективность общения.

Большая часть исследователей, анализирующих практику деловых отношений, в первую очередь акцентирует внимание на том, что при решении проблем посредством межличностных контактов, многое определяется организацией процесса делового общения, и напрямую зависит от умения партнеров (собеседников) налаживать контакт. Однако, если попытаться охарактеризовать содержание каждого из этапов делового общения, то все-таки стоит начать не с традиционного первого этапа (установление контакта), а с подготовки к деловому общению.

Подготовка к деловым контактам – залог успешного делового общения. Она ориентирована на достижение своей цели, которая может иметь самую разную направленность. Например, целью делового общения может быть постановка или обсуждение некой проблемы. Или некое задание, задача, которую требуется обсудить, наметить образ желаемого результата, стратегию решения, промежуточные результаты деятельности и т.д. Или манипулирование, сообщение информации, которая могла бы повлиять на мнение или позицию собеседника. Или перекладывание ответственности за срыв договоренности, поддержание репутации и др. То есть цели делового общения могут быть разными от сугубо деловых до сугубо личностных. Но в любом случае результативность тематики общения зависит от того, насколько, готовясь к коммуникации, удастся выстроить список актуальных вопросов, их аргументацию и контраргументацию. Таким образом, в самом общем виде подготовка должна включать составление плана, основанного на конкретных задачах общения, поиск оптимальных путей их решения, определение тактики и стратегии коммуникации, анализ предполагаемых возможностей, прогнозирование результата общения. Предварительно стоит собрать информацию о собеседнике, подумать о месте и времени встречи. Ориентация по месту и времени осуществляется по-разному и зависит от установок – позиций собеседников: «сверху», «снизу», «на равных».

Остановимся на этом поподробнее (Язык делового общения). Что означает “собрать информацию” о собеседнике? Трудно общаться “вслепую”. Поэтому важно еще до начала общения определить и тщательно изучить кругозор, круг интересов собеседника, его индивидуальные привычки и увлечения.

Теперь сформулируйте и запишите ваши цели - то, чего вы хотите добиться общением лично для себя. Ограничьте список тремя, максимум пятью пунктами. Иногда возникают трудности при формулировке целей делового общения. В таком случае поразмышляйте о целях общения в течение подготовки разговору.

Спланируйте ход предстоящего разговора. Для этого подготовьте план коммуникации, имеющий четкую логику. Это поможет соблюсти линию, в случае, если в результате общения собеседник будет пытаться перехватить инициативу или продвинуть свою логику разговора. Предварительно составленный план общения послужит фундаментом успешного разговора и поможет управлять вопросами собеседника.

Продумайте вопросы, которые могут возникнуть в ходе общения, и заранее подготовьте возможные варианты ответа. Часть вопросов, которые вам кажутся очевидными можно включить непосредственно в "канву" разговора. Другие - сформулировать в ходе общения и самому же ответить на них. Кроме того, подумайте над вопросами, которые вам может задать партнер – тогда они не застанут вас врасплох. Дополнительная польза от предварительно продуманной системы “вопросов и ответов” – усиление вовлеченности собеседника в разговор. Побудительная сила вопросов и ответов стимулирует к проявлению интереса и будет способствовать разворачиванию диалога вместо монолога с одной из сторон.

Подготовьте "спасательные" фразы, позволяющие вам уйти от нежелательного или непредусмотренного поворота разговора. Это могут быть некоторые социально желательные обороты или шуточные, риторические, известные выражения, которые смогут снизить напряжение и вернуться к нужной вам теме.

Поработайте над убедительной аргументацией и интересными примерами. В соответствии с темой общения подберите распространенные выражения, возможно забавные или оригинальные истории, изречения великих людей, точно помня, кто это сказал. Такая подготовка сделает вашу речь интересной, позволит собеседнику составить представление о вас как об образованном и эрудированном человеке.

Порепетируйте: представьте сами себе, изложите суть вопроса, отработайте аргументацию, потренируйтесь задавать вопросы и отвечать на вопросы собеседника.

Установление контакта. Цель первого этапа деловой коммуникации – побудить собеседника к общению, создать поле для обсуждения вопроса и принятия решения. Вступление в контакт, встреча собеседников служит началом беседы. Часто начало делового разговора сопровождается настороженностью, закрытостью, а иногда и недоверием, сопротивлением со стороны собеседников. Первые произнесенные фразы нередко оказывают воздействие на нежелание или желание продолжать разговор, выслушать партнера по общению. Поэтому важно ослабить действие защитных механизмов, ослабить потенциальные психологические барьеры. Для этого используют четыре основных приема: снятие напряжения, зацепки, стимулирования воображения, “прямой подход”. Снять напряжение можно классическим “small talk”, что в переводе с английского означает «маленькая беседа, разговор ни о чем». Он позволит переключиться на новую тему, на нового человека, отвлечься от происходящего. Зацепки – это ваши проявления интереса к собеседнику, знание его круга интересов (некоторые вопросы, которые касаются вашего партнера по общению, показывают ваше внимание к нему). Стимулирование воображения – креативный прием, позволяющий сразу погрузить партнера в контекст обсуждаемого вопроса или быстро перейти к нему. Это может быть история (реальная или воображаемая), которая, так или иначе, сблизит ваши позиции. Прямой подход предполагает использование вступительного тезиса, содержащего упоминание о цели разговора и полезных для партнера по общению результатах.

Формулировки могут быть разными, но в тезисе обязательно должны содержаться такие фразы как “возможность обсудить” и “польза”. Слово «возможность» несет в себе позитивный заряд, а слово «обсудить» подразумевает партнерство, то есть ситуацию, где обе стороны выигрывают. Сообщение о пользе коммуникации (выгоде) покажут вашу заинтересованность в его делах.

Ориентация в ситуации – это этап определения направления стратегии и тактики делового общения. Переход от этапа установления контакта к развитию диалога и вовлечению партнера в круг совместных интересов требует корректности и деликатности. Одним из вариантов такого перехода может быть предложение альтернативы: «Чтобы Вы хотели сначала обсудить?». А дальше следуют варианты. Другой подход - предложить партнеру рассказать о его потребностях и видении ситуации. В любом случае основная задача этого этапа - ориентация в целях и интересах партнеров. Кроме того, на этом этапе важно определиться в распределении ролей партнеров по общению, в форме, регламенте и длительности разговора (свернутый, четкий, конкретный или подробный, развернутый).

Обсуждение вопроса и поиск путей решения проблемы. На этом этапе важна направленность на партнера. Умение его слушать и слышать его аргументацию. Способность реагировать на вербальные и невербальные сигналы обратной связи, когда собеседник либо напрямую, либо опосредованно (завуалированно отказывает через использование общих фраз, ссылкой на обстоятельство или, поддаваясь давлению вроде бы соглашается, но всей мимикой и движением тела показывает обратное) не соглашается с вами. Стимулируйте собеседника к диалогу, используя заготовленную интеракцию “вопросов-ответов”. Старайтесь понять позицию партнера, одновременно убеждая его. Убеждение имеет сложную структуру: оно включает в себя знания, эмоции, волевые компоненты. Но в первую очередь оно опирается на аргументы, которые вплетаются в контекст передачи информации, формируя предварительное мнение. Убедительные аргументы помогут нейтрализовать замечания собеседника. Здесь могут быть полезны следующие советы: выслушивайте оппонента, не торопитесь отвечать, задавайте уточняющие вопросы, чтобы понять суть возражения, вникайте в суть возражения, возможно, оно вызвано не полностью раскрытой информацией, используйте открытые вопросы. Одновременно подчеркивайте точки соприкосновения, элементы, где просматривается единство позиций, избегайте категоричности суждений. Стимулируйте получение обратной связи от партнера. Для этого наблюдайте за речью собеседника, за тем, поддерживает ли он с вами зрительный контакт, обращайтесь внимание на его жесты и позы (открытые они или закрытые), используйте вопросы, позволяющие вам понять мнение собеседника, его интерес к происходящему.

И еще один важный момент, который может препятствовать эффективному обсуждению вопроса – социально-психологические барьеры. К ним относятся а) непонимание или разное понимание терминов и формулировок (поэтому на этапе подготовке следует подумать насколько общий у вас “деловой язык”, и что требует адаптации для лучшего понимания); б) предыдущий опыт собеседников, способный по-разному формировать представления о теме разговора; в) вежливость или, наоборот, устоявшаяся привычка партнера вести себя агрессивно (в таком случае следует привлечь свои знания по конфликтологии).

Принятие решения. Как бы ни разворачивалось деловое общение, его итог связан с принятием решения и фиксацией договоренностей. Решение принимается в результате реализации одной из коммуникационных стратегий: сотрудничества, компромисса, соперничества, уступок и уход (избегание). Оптимальным в деловом общении (?Мальханова, 2002) является нахождение решения, удовлетворяющего интересам обеих сторон, худшим - избегание (незавершенность). В тоже время как бы не завершилась деловая коммуникация, не показывайте своей неуверенности. Сохраняйте спокойствие и способность к продолжению общения, опираясь на сильные аргументы.

Завершение контакта. Обычно выход из ситуации делового общения сначала происходит не вербально (возникают паузы, свидетельствующие, что диалог уже не развивается или эмоции, показывающие достижение целей делового общения), а затем сопровождается речевым прощанием. В конце общения резюмируйте итоги встречи, определитесь с точными сроками намеченных действий и способе последующих взаимоотношений и поблагодарите собеседника. Соблюдайте этические принципы делового общения (честность, правдивость, скромность, великодушие, совестливость, ответственность, достоинство, честь, придающих деловым отношениям нравственный характер) и сохраняйте доброжелательные личностные отношения.

Не забудьте после завершения делового контакта провести самоанализ своих действий. Это позволит учесть ошибки, допущенные в процессе переговоров и накопить опыт.

Дополнительно следует помнить об атрибутах и ритуалах делового общения. К ним относятся вербальные и невербальные знаки, символы деловых отношений, ритуальные формы обращений, приветствий, комплиментов, которые могут усилить эффективность делового контакта на каждом из этапов. Подробно они будут рассмотрены далее в других главах.

Виды делового общения

В пространстве делового общения существуют самые разные форматы, в которых люди совместно решают общие вопросы и вырабатывают общие подходы к решению проблем. В качестве примера можно привести такие варианты как деловая беседа, совещание, заседание, собрание, переговоры, презентация, конференции и телеконференции, деловая переписка (все чаще — по электронной почте). Консультация эксперта (врача, юриста) по конкретному вопросу, консилиум, интервью журналисту, задания подчиненным, их отчеты перед руководством, выступление студента на семинаре, сдача экзамена, зачета, собеседование с преподавателем — все это примеры делового общения. Общим для всех ситуаций делового общения является их регламентированный (целевой) характер и ограниченность рамками определенной темы или круга вопросов. Кроме того, деловое общение, как правило, происходит в официальной, рабочей обстановке.

В зависимости от различных признаков деловое общение может быть:

- **письменным** (деловая переписка, официальная почта, документооборот) **или устным** (деловые переговоры, обсуждения, совещания);

- **официальным** (например, официальный запрос в учреждение, должностная инструкция), **неофициальным** (повседневное служебное общение или поздравительное письмо сотрудникам, допускающее личностное обращение), а также **промежуточный вариант** – не строго официальный, но происходящий в контексте делового формата (презентационная речь, торжественная речь, вступительное слово на различных встречах, другие выступления, имеющие эмоциональную окраску). В зависимости от формата полуофициальный вариант может содержать определенный объем примеров, юмор и т.д.;

- **монологическим** (как правило, более близким к книжной речи - лекция, публичное выступление, презентация) **или диалогическим** (в том числе и со сменой позиции говорящего - переговоры, «мозговой штурм», совещание и др.). Обычно диалогические формы делового общения сопровождаются персонификацией (обращением), открытым выражением мнения, возникновением новых тем и др.;

- **непосредственным** (коммуникация без использования средств связи) **или опосредованным** (с использованием каких-либо технических средств - телефонный разговор, электронная переписка). Опосредованное деловое общение отличается краткостью и регламентированностью, недостаточностью невербальных сигналов, помогающих правильно определиться в намерениях собеседника.

При всех достоинствах любой классификации в повседневной жизни мы обычно используем разные виды делового общения, сочетающие одновременно несколько

признаков. Например, запрос с организацию или деловое письмо является примером письменного официального опосредованного варианта делового общения. А публичное выступление – устным, не строго официальным диалогическим непосредственным форматом деловой коммуникации.

Охарактеризуем кратко виды делового общения, с которыми мы чаще всего сталкиваемся в повседневной жизни.

Деловой разговор – кратковременный деловой контакт (непосредственный «живой» диалог) преимущественно на одну тему.

Деловая беседа – специально организованный (партнерами, начальством, сотрудниками) продолжительный обмен информацией, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений. Основными функциями деловой беседы выступают:

- начало перспективных мероприятий и процессов;
- контроль и координация уже начатых мероприятий и процессов;
- обмен информацией;
- общение работников из одной деловой среды;
- поддержание деловых контактов на уровне организаций, объединений, отраслей и целых государств (совместных предприятий и т.д.); поиски, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- стимулирование движения мысли в поисках новых решений и направлений работы.

Искусству деловой беседы можно и нужно учиться. Ее нельзя рассматривать как спонтанный разговор. Поэтому специалисты в области делового общения единодушны в том, что нельзя вступать в разговор на деловую тему на ходу в коридоре или начинать разговор фразами типа: «Ой, как здорово, что мы с вами встретились. У меня к вам дело», «У вас есть несколько минут? Я давно хотел с вами поговорить...». Не стоит совмещать деловую беседу с другими формами работы (подготовкой к другому делу, просмотром почты и т.д.) или вести себя так, чтобы собеседник понял, что его не ждали.

Чтобы деловая беседа была конструктивной, важно тщательно подготовить первый вопрос (он содержит тему обсуждения). Вопрос должен быть понятным, интересным, но не дискуссионным. Содержание вопроса должно задавать конструктивное направление беседы. Если в процессе беседы планируется обсудить несколько вопросов, целесообразно подготовить их перечень в письменном виде, определить последовательность обсуждения – это позволит придать деловой беседе логичность, очертить поле разговора (тем самым придав ему целевой характер), рассчитать нужное время (деловая беседа не должна перерасти в бесконечное обсуждение). Возможно, стоит подобрать необходимые материалы, которые могут понадобиться в ходе деловой беседы. Кроме того, предварительно стоит подумать над тактикой и психологией делового контакта. Например, над тем, как себя вести, что делать, если собеседник не согласится с вашими доводами, займет агрессивную позицию, проявит недоверие. Кстати, некоторые специалисты в области делового общения говорят, что судьба деловой беседы решается в первые 10 минут.

Достаточно часто деловые беседы проходят в неформальной обстановке (кафе, ресторане), что требует умения сочетать решение деловых вопросов с трапезой. Такой вид делового общения получил название деловой завтрак/обед/ужин. Важно в ситуации сочетания деловой беседы и еды помнить не только правила ведения делового разговора, но и этикета поведения за столом. Неумение пользоваться столовыми приборами, «чавканье», неряшливость могут испортить деловой завтрак или обед не меньше, чем неучитываемый разговор.

Деловые переговоры являются особым видом деловой коммуникации, цель которой прийти к взаимовыгодному решению, избежав конфликта. Переговоры может вести как один человек, так и команда. Единоличное ведение переговоров позволяет на месте

принимать решения, не затягивая процесс. С другой стороны ответственность за конечный результат лежит исключительно на нем. Если переговоры ведет команда специалистов в разных вопросах, это снижает вероятность ошибок и создает сильную оппозицию противоположной стороне. Однако следует помнить, что сила – в единстве. Разногласия в команде ослабляют общую позицию, за счет того, что оппонент имеет возможность задавать вопросы самым слабым членам команды или тем, кто придерживается иного мнения, “играть” на разногласиях, вносить сумятицу тем самым срывая общий настрой и уверенность в правильности искомого результата.

Как и при деловой беседе у деловых переговоров должна быть четко сформулированная цель. Для того, чтобы ее правильно сформулировать, необходимо знать собственные интересы (интересы организации), положение, в котором находятся партнеры, обязательства (личные, организации, союзников и конкурентов) и т.д. Если вас пригласили на переговоры стоит заранее подумать, в чем причина приглашения и какие цели (личные или корпоративные) могут преследовать пригласившие. Не маловажным является предварительный анализ предыдущих результатов переговоров (если они уже были), их плюсов и минусов. Можно посоветоваться с теми сотрудниками (или партнерами), кто уже проводил переговоры с данной организацией или конкретным человеком, поинтересоваться об их впечатлениях, тем, что вызвало отрицательные эмоции.

Территориально переговоры могут проходить либо на вашей территории, либо на территории оппонента. В первом случае плюсами выступают а) возможность посоветоваться с партнерами или лицом, поручившим вести переговоры; б) привычность обстановки, что дает психологическое преимущество вашей стороне: оппонент пришел к вам, а не вы к нему; в) возможность организовать время, пространство, условия переговоров по своему усмотрению. Во втором - плюсами могут быть а) сосредоточенность исключительно на самих переговорах (ничто не отвлекает), так как организационные моменты решает оппонент; б) резервирование времени для маневра (например, чтобы не принимать решения можно сослаться на то, что нужные документы остались “дома”); в) появление возможности проанализировать окружение оппонента, перешагнуть «через голову» оппонента и обратиться к его руководителю (соответственно, это может служить ресурсом для выбора более эффективного сценария переговоров).

Ниже приведены несколько советов, которые обычно помогают вести успешные переговоры, включают выбор сценария переговоров и приемов, способствующих разрешению трудных ситуаций. Среди конструктивных сценариев можно назвать три основных:

- **поиск общей зоны решения** — найти общие моменты или общие интересы, выслушав мнение всех участников переговоров;
- **компромисс** — согласиться на взаимные уступки, если общие интересы отсутствуют;
- **частичное соглашение** — если не удастся решить проблему целиком, разделить ее на составляющие и далее достижение соглашения по отдельным пунктам (те вопросы, по которым не удалось снять разногласия, снимаются).

Помочь разрешить трудную ситуацию в деловых переговорах могут следующие приемы, если:

- оппонент занял полностью противоположную позицию — надо ждать до тех пор, пока партнер что-либо скажет;
- оппонент предъявляет завышенные требования — надо дать понять, что такие условия не подлежат обсуждению;
- создан цейтнот в отношении обсуждаемого предмета — надо четко сказать, что у Вас есть другие предложения;
- оппонент Вас постоянно перебивает — попросить вежливо, но твердо дать договорить до конца и повторить предложение;

- на аргумент противоположной стороны сразу не находится ответ — взять небольшую паузу на обдумывание (не стесняясь можно об этом сказать, причем пауза может быть как и во время переговоров, так и связанная с переносом дальнейшего обсуждения на следующий раз);

- оппонент задает вопросы в навязчивой манере — оценивать лишь то, что партнер хочет сказать по сути вопроса;

- оппонент приводит в поддержку своих аргументов данные, факты, результаты исследований, которые Вам неизвестны, — попросить предоставить оригинал, точно указать источник;

- пункты договора и условия сделки, выдвигаемые противоположной стороной, представляются несущественными — попросить точнее раскрыть суть предложений.

Деловая переписка – особый вид делового общения, основу которого составляет деловой документ (деловое письмо). Деловая переписка относится к письменным видам делового общения. Она включает многочисленные служебные документы: деловое письмо, протокол, отчет, справки, докладные и объяснительные записки, акт, заявление, договор, устав, положение, инструкцию, решение, распоряжение, указание, приказ, доверенность и др. В деловом документе фиксируется и передается информация, необходимая для работы. Через него координируется деятельность большой организации, где можно встретить специальные инструкции с указанием кто, кому, что докладывает и в каких случаях, кто и кому передает информацию и т.д. Одним из важнейших способов формализации письменной передачи деловой информации являются стандартные формы (бланки).

В реальной жизни деловая переписка занимает значительное место. Даже общаясь вне организации, люди часто пишут друг другу сообщения с описанием важных вопросов, способов их решения, предложений для сотрудничества, то есть так называемые деловые письма. Раньше для этого использовалась почтовая связь, сегодня – электронная почта. Однако это не изменило требований к деловому письму. Оно должно полно, достоверно и объективно излагать информацию. При этом быть достаточно коротким (занимать не более страницы), иметь нейтральный доброжелательный тон изложения (без иронии, вычурной вежливости, льстивости или грубости), исключать рассуждения и повествования, опираться на средства логической, а не эмоционально-экспрессивной оценки ситуации и факты. Всегда важно обращать внимание на тон делового письма, чему бы оно не было посвящено.

Существует несколько видов делового письма: письмо-просьба, письмо-обращение, письмо-предложение, запрос, требование, предупреждение, приглашение, подтверждение, письмо-отказ, письмо-напоминание, сопроводительное письмо, гарантийное и информационное письмо, письма с извещением и распоряжением. Каждое из деловых писем требует ответа (от нескольких строк с подтверждением получения информации или благодарностью за приглашение или выполнение просьбы до развернутого письма с изложением сути). Особенно внимательно следует подходить к письму, в котором содержится отказ. Его необходимо начать с убедительных объяснений. Например, с таких как: «К сожалению, Ваша просьба не может быть удовлетворена по следующим причинам...»; «Извините, но удовлетворить Вашу просьбу не представляется возможным...»; «Глубоко сожалеем, что мы не можем удовлетворить Вашу просьбу, поскольку...» и т.п. При этом нужно постараться максимально смягчить тон отказа, так как легко можно потерять друга, партнера или заказчика.

Структура делового письма с отказом может быть следующей. Сначала следует повторить просьбу, поскольку адресат должен быть уверен, что его письмо внимательно прочитано и понято. Далее стоит изложить причины, по которым просьба не может быть удовлетворена или почему предложение не может быть принято. Эта часть письма психологически на рациональном уровне подготовит адресат к последующему отказу. В

конец формулируется предложение с отказом или отклонением просьбы. Заключительная часть – слова уважения и признательности за обращение, которая позволит адресату почувствовать ваше дружелюбие и готовность к дальнейшим контактам.

Дополнительно стоит привести несколько советов, которые позволят сделать деловое письмо грамотным и стилистически выверенным:

- не начинайте издали, не отклоняйтесь от темы, не описывайте множество деталей
- избегайте длинных высказываний из-за их малоубедительности, используйте минимум придаточных предложений;
- старайтесь быть кратким, выбирать простые слова, но не обедняйте язык;
- больше пользуйтесь глаголами, чем прилагательными: так текст получится динамичным и в то же время ненапыщенным;
- употребляйте минимум местоимений, заставляющих думать, к чему они относятся, какое слово они «заменяли» (нужно писать конкретно, а не «об этом», «то», «она/оно/они» и т.д.);
- переход от одной фразы к другой должен быть логическим и естественным, незаметным.

Помните, что в каждой культуре имеются свои правила делового письма, а также исторически и лингвистически сложившиеся формы обращений. Учитывайте это в деловой переписке.

Выше уже было сказано, что современная деловая переписка большей частью является электронной. Поскольку участники *электронного делового общения* не имеют общего физического контакта, то та часть сообщения, которая обычно передается невербальными сигналами, остается недоступной для получателя, впрочем, как и в большинстве других случаев, опосредованной коммуникации.

Сегодня электронная деловая коммуникация – обязательный атрибут делового общения любой компании. За 20 лет ее развития сформировались некоторые правила взаимодействия посредством электронной переписки. Их следует соблюдать, чтобы не появилось ощущение, что Вы отправляете письмо в неизвестность, чтобы всегда было ясно, что же необходимо сделать (что хочет адресат), чтобы письмо не утонуло в потоке информации. Во-первых всегда указывайте тему письма и начинайте письмо с приветствия и обращения. Во-вторых, письмо должно быть структурировано (иметь вводную часть, главную и заключительную) и проверено перед отправкой на предмет разного рода ошибок (орфографических, речевых, пунктуационных). Письмо должно содержать корректные формулировки, быть четким и по существу. В-третьих, если письмо имеет вложения, то следует обязательно написать, что имеется прикрепленный файл (это поможет избежать ситуации, когда получив письмо, адресат не отреагирует на отсутствие вложения, но именно там и содержалась основная информация). Прочитав письмо, и не обнаружив вложенный документ, «адресат» может оперативно написать Вам, что прикрепленные документы, которые вы обозначили в письме, отсутствуют. В-четвертых, старайтесь отвечать на письмо не через создание нового сообщения, а нажав кнопку “Ответить”. Так сформируется ответ с цитированием присланного письма и сохранится вся тематическая цепочка переписки. В-пятых, не стоит удалять переписку – историю сообщений. Электронное письмо – это документ, который может понадобиться в любой момент. Иногда обстоятельства требуют поднять всю переписку. Кроме того, избегайте в электронной деловой переписке злоупотребления разными шрифтами и цветовыми выделениями. Не стоит использовать смайлики-картинки – это неуместно, а также слов, выражающих нетерпение: “Важно”, “Срочно”. Прибегайте к ним только в случае крайней необходимости. Не перегружайте электронное послание дополнительными материалами (фотографиями, рисунками и т.д.). Большой объем дополнений высылайте только с согласия или по просьбе адресата. Уточните, имеет ли его почтовый ящик ограничения на принимаемую информацию. Помните, что каждое

электронное послание одного корреспондента другому является частным, поэтому каждым пользователем должно соблюдаться правило тайны переписки, (т.е., прежде чем передать его содержание другим лицам, необходимо получить разрешение автора). На корреспонденцию, не адресованную лично вам и не от автора послания, отвечать не следует, чаще всего вам навязывается ненужная коммерческая информация.

Помимо деловой электронной переписки электронное деловое общение реализуется через сетевые конференции и онлайн-чаты. *Сетевую конференцию* можно представить как место, где собираются электронные сообщения, объединенные одной темой. Для общения в сетевой конференции пользователь посылает сообщение (статью). Эти сообщения могут затрагивать разные вопросы, но в пределах тематики данного сайта. Другие пользователи читают эти статьи и при желании отвечают на них.

Интернет-чат — это интерактивный обмен сообщениями между двумя или более участниками. В чат-руме ответы появляются немедленно на экранах участников. Обычно в чат-руме могут беседовать два человека. Однако некоторые чаты лицензированы на двадцать пять, пятьдесят или сотни участников. Чат в чем-то схож с непосредственной беседой «лицом к лицу», в том смысле, что обратная связь поступает практически мгновенно.

Если общение в режиме онлайн представляет собой, по существу, революцию в письменном общении, то глобальные изменения в устном общении произошли в связи с появлением мобильных и цифровых телефонов. Они настолько вошли в нашу жизнь, что некоторые имеют по несколько телефонов (или один с парой sim-карт) и разговаривают постоянно.

Деловой разговор по телефону представляет собой передачу сообщений дистанционно. Сегодня телефон один из самых быстрых способов связи, который позволяет устанавливать деловые контакты без очной встречи участников. Как и беседа — это один из самых распространенных видов деловой коммуникации, позволяющий сочетать деловую (формальную) и личную (неформальную) части сообщений. Сложность делового разговора по телефону та же, что и при деловой переписке — отсутствие невербальных средств общения (мимики, жестов, выражения глаз, позы и т.д.), в связи с чем, особое значение приобретают тон, тембр голоса, интонации. В телефонном разговоре люди обращают внимание не только на то, что говорит собеседник, но и на то, как он это говорит, чтобы понять, в каком психологическом состоянии он находится.

Помните о том, что в мире современной коммуникации телефон является, в том числе, и источником раздражения. Телефонный звонок часто бывает неожиданным, он может нарушить нормальный режим работы, помешать решению важных вопросов, отвлечь от текущих дел. Поэтому считается, что телефон — это не только удобная мобильная связь, но сильный психологический раздражитель на работе (напряжение резко возрастает при неожиданном звонке или при ожидании звонка).

Ллойд К.Финч (1994) в книге «Телефонный разговор с клиентом. Как добиться успеха» пишет, что иногда служащие, непреднамеренно нарушая этику общения с клиентами, вызывают у них неприятные чувства. Автор приводит несколько обычных фраз такого типа и дает к ним комментарий.

1. «К сожалению, госпожа Джонс еще обедает».

Ключевое слово этой фразы — «еще», оно предполагает длинный перерыв на обед.

2. «Я не знаю, где он. Может быть, Вы оставите свой телефон, и я передам, чтобы он позвонил Вам».

Вам не кажется, что произнесено слишком много слов? Если звонят Вашему сотруднику, и Вы не знаете, где он, не обязательно сообщать об этом клиенту. Простое: «Он сейчас не может подойти. Попросить его перезвонить Вам?» будет вполне достаточным.

3. «Она, наверное, пьет кофе. Я скажу ей, чтобы она перезвонила Вам».

Такие подробности не следует сообщать посторонним.

4. «У нее большие проблемы с одним клиентом. Может, ей что-нибудь передать?»

Этой фразой Вы сообщаете «звонящему», что в Вашей фирме бывают «большие проблемы с клиентами». Зачем рассказывать об этом клиентам? Скажите просто: «Она не может подойти сейчас» – и спросите, что передать.

5. «Он пошел к врачу».

Не обсуждайте личные дела Ваших коллег с клиентами. Вместо этого лучше сказать: «Его не будет до 3 часов. Могу я помочь Вам?»

6. «Она рано ушла домой».

Подобный ответ должен разозлить клиента. Ему нужна помощь, а человек, который мог бы ее оказать, ушел домой. Эта информация касается личных дел Вашей коллеги, не рассказывайте о них.

7. «К сожалению, господин Смит еще не пришел».

Слово «еще» предполагает, что господин Смит опаздывает. Лучше сказать: «К сожалению, господин Смит не может сейчас подойти к телефону. Могу ли я помочь Вам?»

8. «Монтер, вероятно, будет у Вас в пятницу».

В Вашем высказывании должна звучать уверенность. Иначе у клиентов могут возникнуть сомнения насчет качества обслуживания в Вашей фирме. Лучше сказать: «Монтер будет у Вас в пятницу».

9. «Наверное, Ваш счет уже исправили».

Из-за слова «наверное» это высказывание звучит не слишком уверенно. Избегайте его.

Публичное выступление – один из видов делового общения, предполагающий донесение до аудитории специально подготовленного сообщения на определенную тему. К публичным выступлениям относятся разного рода презентации, доклады, выступления на совещаниях, приветственная (вступительная) или «торговая» (реклама) речь, ответное слово. Целью любого публичного выступления является привлечение внимания к проблеме (товару, идее, способу решения и т.д.) и принятие аудиторией точки зрения выступающего. Во всяком случае, понимание его позиции. Поэтому одна из самых важных задач – расположить к себе слушателей, увлечь их темой предстоящего выступления, заинтересовать собой как неординарной личностью. Технически эту задачу можно решить, прибегнув к следующим приемам: начать с неожиданного вопроса и некоего парадокса, использовать интригующее описание или интересный/неожиданно поданный факт/наглядный пример, включить оригинальную цитату/шутку/комплимент присутствующим.

Готовясь к публичному выступлению, составьте социально-психологический портрет ваших слушателей. Кто они? Ваши коллеги? Начальники отделов? Удачливые, состоявшиеся конкуренты? Заинтересованные лица? Профессионалы в этой области? Кроме того нужно подумать о том, каков их возраст, образование, вкусы, пристрастия, потребности. Есть ли темы, обсуждение которых в данной аудитории нежелательно. Обязательно задайте себе и ответьте на вопросы: Почему и зачем здесь собрались слушатели? Что они ждут от моего выступления? Ответы на эти вопросы помогут правильно сформулировать цель Вашего публичного выступления и выбрать его продолжительность, чтобы избежать ситуаций, когда часть содержания либо не интересна, либо не по существу.

Помните о том, что слушать одного человека долго – утомительное занятие, каким бы интересным оратором он не был бы. Наибольшая концентрация внимания фиксируется в начале (первые 5-10 минут) и в конце выступления, последние 5 минут, особенно после слов: «Итак», «В заключение я хотел бы сказать», «Подведем итоги». Соответственно, речь, длящаяся больше 15 минут требует использования дополнительных приемов для поддержания внимания аудитории. Например, можно каждые 10 минут вставлять какую-то легкую реплику — шутку, анекдот, яркий пример, что внесет оживление в аудиторию и усилит внимание, сохранив логику изложения связывая разные части речи воедино.

Старайтесь говорить не слишком быстро (иначе слушатели не будут успевать осознавать сказанное) и не слишком медленно (внимание быстро рассеется и аудитория может “выпасть” из содержания сообщения). Приемлемый темп - 100-120 слов в мин. При такой скорости слушатели вполне успевают следить за ходом мыслей выступающего. В ходе выступления модулируйте тембр голоса, разграничивайте отдельные идеи и фразы переменной позы, жестом, паузой, изменением громкости голоса, его высоты, интонации. Если сообщение касается дискуссионного вопроса и предполагает обсуждение, избегайте категорических утверждений. Используйте вводные слова (возможно, вероятно, видимо), вопросы в форме утверждения (не кажется ли Вам, что...?), обращения (дорогие друзья, уважаемые коллеги). Подобные фразы не фиксируются в сознании слушателей, но в подсознании формируют позитивное отношение к выступающему.

В заключительной части необходимо повторить ключевые моменты выступления, обобщить самое существенное в выступлении. Последние слова следует сказать эмоционально, “на подъеме”, например, прибегнув к выразительной цитате, афоризму (краткому и меткому изречению). Другой вариант - закончить на оптимистичной ноте, сформулировав конкретные задачи и перспективы развития. Не лучший вариант выносить в заключение какие-то новые мысли и новые факты, так как они не будут восприняты. Эти приемы помогут закрепить сказанное в памяти аудитории и оставить о Вас положительное впечатление. Помните о том, что даже продолжительное выступление не должно превышать 45 минут. Этого вполне достаточно, чтобы донести до слушателей Ваши идеи.

На публичном мероприятии Вы можете оказаться не только в роли выступающего, но и в роли оппонента. Многие совещания или деловые дискуссии предполагают обмен *мнениями* – субъективными комментариями к происходящему. Деловой человек, выражающий свое мнение, обычно подчеркивает, что излагает именно свое видение ситуации и не претендует на объективную истину. Часто выражение мнения начинается со слов: «Мне кажется ..., возможно ..., здесь имеется в виду ..., могу предположить, что...». Однако если «говорящий» представляет свою точку зрения как единственно правильную (истинную), то конструктивное впечатление от высказываемого мнения разрушается.

В качестве примера можно привести следующий диалог на совещании:

1 говорящий – «Коллеги, по моему мнению, нам стоит подождать продавать акции, надо посмотреть, как рынок поведет себя дальше».

2 говорящий - «То, что Вы говорите Чушь, собачья, на самом деле акции нужно немедленно продать».

В данном случае манера высказывания второго участника может вызвать раздражение и настроить участников против него.

Учиться ведению дискуссии нужно не только на основе выражения своего мнения. Нужно уметь вести прения, высказывать предложения, возражения, опровержения, обвинения. Более подробно с жанрами диалогического типа в речевой ситуации «Совещание» и «Дискуссия» можно познакомиться в работе Т.В.Анисимовой «Типология жанров деловой речи. Риторический аспект» (2000). Овладение ими поможет вам чувствовать себя свободно в любом виде делового общения.

1.1.3. Культура, воспитание и традиции в деловом общении

Деловое общение относится к регламентированным формам взаимодействия людей. Именно по этой причине многие авторы, описывая специфику поведения в деловой ситуации, делают особый акцент на этических аспектах. О.Крегер и Дж.Тьюсон под этикой понимают сложную систему идей, включающих общую мораль, систему ценностей и их совокупность. Таким образом, этика в деловом общении - это своеобразный регламент, совокупность моральных критериев, норм и нравственных правил в деловых отношениях. Она основывается с одной стороны на общечеловеческих

этических нормах и ценностях, а с другой – на национальных правилах и нормах, входящих в структуру менталитета определенной нации и фиксирующих те отличия в поведении, которые отличают один народ от другого. Кроме того, этика деловых отношений может включать региональные черты – особые нормы поведения представителей какой-либо конкретной области (темп деятельности, экономность, отношение к юмору, особенности субординации, экономность и др.) или корпоративные правила – нормы поведения, принятые в конкретной организации, а также индивидуальную систему правил поведения и оценки поступков – личностную этику.

Совершенно очевидно, что ключевым фактором, определяющим этический аспект поведения человека в деловом взаимодействии, выступает культура и воспитание. Культура несет в себе черты достижений современной цивилизации, систему коммуникации и отношений людей друг с другом, выработавшуюся в процессе формирования человеческого общества, специфические черты развития определенной группы людей, объединенной по разным причинам (национальному признаку, общей профессией, общими ценностями и интересами). Воспитание – отражает принятые конкретным человеком нормы и правила, сформировавшиеся в обществе, меру усвоенных им установок и ценностей, позволяющую судить об уровне его духовно-нравственного развития. Проявляясь в поведении в виде отношения к другим людям, в поступках, в речи (употреблении определенной лексики), воспитание позволяет соблюдать уважение друг к другу, терпимость в ситуации несогласия, ответственность при выработке решения, обязательность в договоренностях.

Лучшей иллюстрацией роли воспитания в деловом общении являются шесть основных принципов делового этикета, сформулированных Д.Ягер (1994) и подкрепленных цитатами из высказываний руководителей крупных американских фирм и статистическими данными.

1. **Делайте все вовремя.** «Будьте внимательны к окружающим и помните об обычных правилах вежливости, т. е. делайте все в срок, будьте пунктуальны, назначенные встречи вносите в свой рабочий календарь. Именно такие мелочи больше всего и помогают». Так, на вопрос, считается ли в Вашей фирме пунктуальность признаком хорошего тона, 94 % респондентов ответили, что нормам этикета соответствует только поведение человека, делающего все вовремя. Конечно, «вовремя» – понятие относительное.

Так, в латиноамериканских странах никому и в голову не придет сердиться на получасовое опоздание, а вот в Германии Вашего появления будут ждать минута в минуту.

2. **Не болтайте лишнего.** «Надо очень внимательно следить за тем, что Вы говорите, и четко представлять, какие последствия может иметь утечка информации для тех, кто с ней работает». Фактически речь идет о том, что служебные данные или сведения о конкретной сделке необходимо хранить так же бережно, как и тайны личного характера. Не следует кому-то пересказывать того, что Вам приходится иногда услышать от сослуживца, руководителя или подчиненного об их личной жизни.

Ваш начальник вряд ли поблагодарит Вас, если вы всем объявите, что его жена ждет ребенка, – он сам выберет подходящий момент и сообщит об этом. А Ваша сослуживица, возможно, вовсе не хочет, чтобы на работе узнали о премии, полученной ею на профессиональном конкурсе (скажем, из опасений, что остальные станут завидовать).

3. **Будьте любезны, доброжелательны и приветливы.** «Культура любой организации складывается из взглядов и поступков ее сотрудников. В конечном счете, недобрые замыслы и поступки никогда не приведут к добрым результатам и делам. Так что, как бы на Вашу фирму или на Вас ни наседали, старайтесь остаться вежливыми, приветливыми и оптимистичными». Клиенты, заказчики, покупатели, сослуживцы или подчиненные могут сколько угодно придираться к вам. Это неважно: все равно Вы обязаны вести себя с ними вежливо, приветливо и доброжелательно. Кому нравится

работать с людьми брюзгливыми, подозрительными и капризными? Необходимо сохранять терпение и дружелюбие в любой ситуации (что вовсе не означает дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы). Если все вокруг твердят о том, что Вы умеете понравиться, значит, Вы на верном пути. Один из важных элементов воспитанности и доброжелательности – искусство сказать то, что нужно.

4. Думайте о других, а не только о себе. «Если в Вас нет достаточно сочувствия к вашим клиентам, нет понимания их нужд и проблем, – это Ваша огромная ошибка». Внимание к окружающим должно проявляться не только в отношении клиентов или покупателей, оно распространяется и на сослуживцев, начальство и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Не начинайте сразу огрызаться, когда кто-то ставит под сомнение качество Вашей работы: покажите, что цените соображение и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать быть скромным.

5. Одевайтесь, как положено. «Первое впечатление складывается при первой встрече. Так что произвести его надо сразу же». Приглядывайтесь к людям, прислушивайтесь, выбирайте образцы для подражания. Важно всегда помнить о том, что Вы должны стремиться вписаться в ваше окружение по службе, а внутри этого окружения – в контингент работников вашего уровня.

6. Говорите и пишите хорошим языком. «Тот, кто умеет четко выразить свою мысль, обладает большим преимуществом. Неумение как следует писать и говорить нередко отбрасывает человека назад, и его способности могут пропасть впустую». Правильно пользоваться устным и письменным словом означает, что все произносимое, а равно написанное Вами, будь то внутренние записки или любые письма, отправляемые за пределы фирмы, кому бы то ни было, должно быть изложено хорошим языком. А все имена собственные должны быть переданы без ошибок. Постоянно совершенствуйте свою речь. Больше читайте, записывайте, наблюдайте за людьми, умеющими хорошо и убедительно говорить. Если у Вас есть проблемы с правописанием и стилистикой обратитесь за помощью к кому-нибудь из сотрудников (вашего ранга), кому Вы доверяете, и дайте ему проверить то, что написали, – письмо, докладную или отчет.

О.Я.Гойхман и Т.М.Надеина (2003) справедливо обращают внимание, что к **этикетным формам общения** также относятся речевые формулы извинения, просьбы, благодарности, согласия/несогласия, приветствия, прощания и др. Они тоже следствие воспитания и культуры, призванные помочь партнеру по общению правильно идентифицировать выражение через речь тех или иных чувств говорящего. Соблюдение этики в данном случае происходит в виде адекватной речевой и/или чувственной ответной реакции.

Специалист по документной лингвистике П.В.Веселов (1993) считает, что словесные «формулы вежливости» в деловой письменной речи играют особую роль и формулирует некоторые правила служебного речевого этикета.

1. Формы обращения. Уже сложились формы обращения в официальной письменной речи, одной из которых является «Уважаемый». Причем запятая после обращения придает письму будничный характер, а восклицательный знак, наоборот, указывает на то, что факту обращения придается особое значение.

«Уважаемые коллеги!» – такая форма обращения уместна среди лиц одной профессии. Более эмоциональный оттенок несет выражение «Дорогие коллеги!». Нейтральный тон сохранится в том случае, если текст начинается так: «Коллеги...»

Если в обращении указываются имя и отчество, а фамилия не называется, то обращение приобретает несколько личный характер. Включение же в формулу обращения фамилии адресата придаст тексту документа вежливо-официальный характер.

2. Категории одушевленности (неодушевленности). Иногда составители текста не различают эти категории, что может привести к нарушению этики.

Например, текст следующего объявления: «Больные, не посетившие амбулаторию в течение трех лет, выписываются в архив, а затем уничтожаются» – может нанести обиду тем, кому он адресован, а в лучшем случае, может быть воспринят как анекдот.

3. **Выбор залога.** Действительный залог употребляется тогда, когда следует выделить, оттенить субъект действия. Действительный залог придает динамизм изложению.

Обычно предложения с действительным залогом употребляются в настоящем времени и производят впечатление обмена информацией между адресатом и адресантом. Исключение составляют тексты протоколов («*слушали, выступили, постановили*») и постановлений или решений коллегиальных органов («*Коллегия постановила...*»).

Страдательный залог употребляется в том случае, когда факт свершения действия имеет большее значение, чем указание лиц, совершивших действие.

Например:

1) Вы не выполнили моего указания по производству текущего ремонта.

2) Мои указания по производству текущего ремонта не выполняются.

Во втором случае внимание концентрируется на факте невыполнения, а конкретный виновник не называется прямо, а лишь имеется в виду.

К этикетным формам относится и ритуальное общение. Под **ритуальным общением** понимается выработанный обычаям или установленный порядок совершения общения (О.Я.Гойхман, Т.М.Надеина, 2003). Э.Берн относит ритуальные обращения к безопасным, вселяющим уверенность и даже приятным способам общения. Используя термин «поглаживание» в качестве обозначения любого акта (действия, речи), предполагающего присутствие другого человека, он рассматривает любой ритуал как серию таких «поглаживаний». Приведенный ниже микродиалог Э.Берн определяет как ритуал из восьми «поглаживаний».

1) **А:** Привет! (Доброе утро!)

Б: Привет! (Доброе утро!)

2) **А:** Тепло сегодня, правда? (Как поживаете?)

Б: Да. Хотя, по-моему, скоро пойдет дождь. (Прекрасно, а вы?)

3) **А:** Ну, счастливо. (Все в порядке)

Б: До встречи.

4) **А:** Пока!

Б: Пока!

Очевидно, что этот обмен репликами не несет никакой информации. **А** и **Б**, поговорив, слегка улучшили самочувствие друг другу, и каждый из них благодарен другому. Если бы **А** и **Б** спешили, то они могли бы вполне удовлетвориться двумя «поглаживаниями»: «Привет!» – «Привет!» Но если бы они были старомодными восточными монархами, то, прежде чем перейти к делу, им пришлось бы исполнить ритуал из двухсот «поглаживаний».

О.Я.Гойхман и Т.М.Надеина (2003) предлагают иной подход к ритуальному деловому общению. По их мнению, достаточно много конкретных ситуаций общения чисто этикетного характера не являются ритуальными, т.е. выработанными и установленными, а возникают спонтанно. Поэтому и вводится понятие **этикетного общения** подразумевающего взаимную самопрезентацию партнеров в рамках этикетных слов и выражений. Они позволяют правильно опознать ситуацию общения и строго следовать своей профессиональной роли (деловое общение) или межличностной самопрезентации (бытовое общение). Поэтому на вопрос «*Как дела?*» и в первом, и во втором случаях необходимо ответить «*Нормально*», если партнеры хотели бы остаться на уровне этикета. Если же один из партнеров (именно партнер, а не собеседник, поскольку вопрос задан в рамках этикета) начнет вдруг рассказывать, как идут его дела, то либо он рассчитывает завязать беседу, либо не умеет точно распознать ситуацию общения.

В этом замечании О.Я.Гойхмана и Т.М.Надеиной кроется важный коммуникативный смысл, подчеркивающий роль контекста в деловом общении. Безусловно, важно чувствовать и понимать в каком формате происходит общение: насколько оно официально, имеется ли возможность для диалога, насколько уместно выражать и отстаивать свое мнение. Однако, следует помнить, что контекст в деловом общении может иметь разное смысловое наполнение в разных культурах. Здесь мы соприкасаемся с тем фактом, что при общих принципах делового общения, принятых в нашей цивилизации и независимых от места и сферы коммуникации, существует так называемый культурологический аспект, постоянно нам напоминающий о различиях между людьми, воспитывавшихся в разных национальных сообществах. Эти различия проявляются в том, какую мимику, позы и жесты используют представители разных культурных групп, как интерпретируют выражения и невербальные сигналы, какие используют приветствия, знаки, символы, обращения и т.д.

Р.Вердербер, К.Вердербер (2003) разделяют культуры по уровню (низкому или высокому) контекста. Контекст — это физическое (местоположение, условия коммуникации), социальное (назначение события, взаимоотношения между участниками), историческое (сформировавшиеся в ходе предыдущего общения взаимоотношения участников), психологическое (настроение, мысли, чувства собеседников) и культурное (убежденности, ценности, социальная иерархия, религия, групповые роли и т.д.) окружение, в котором проходит процесс коммуникации. Уровень контекста подчеркивает степень неопределенности ситуаций общения. Чем выше уровень контекста, тем большая вариативность в поведении, действиях, обусловленных неоднозначностью возможных решений. Например, Соединенные Штаты Америки относятся к культуре с низким уровнем контекста, а Япония или Китай — к культуре с высоким уровнем. Соответственно, культуры с низким и высоким уровнем контекста отличаются вербальными, невербальными и руководящими правилами и принципами деловой коммуникации. Гудикунст и Мацумото (Gudykunst & Masumoto, 1996) так объясняют разницу в паттернах разговоров у людей, принадлежащих к культурам с низким и высоким уровнями контекстом. При беседах людей, принадлежащих к культурам с низким уровнем контекста, можно обнаружить обильное использование таких категорических слов, как *конечно, совершенно и несомненно*. При беседах людей, принадлежащих к культурам с высоким уровнем контекста, в речи присутствует больше таких уточняющих слов, как *может быть, возможно, вероятно*.

Кроме того люди, принадлежащие к культурам с низким уровнем контекста, строго придерживаются правила уместности, сосредоточивая внимание на комментариях, которые воспринимаются слушателями как уместные. В культурах с высоким уровнем контекста ответы людей, обычно более уклончивы, двусмысленны, чаще полагаются на невербальные сигналы, чтобы понять намерения говорящего и смысл сказанного.

В культурах с низким уровнем контекста, продолжают Гудикунст и Мацумото, люди склонны говорить правду, стремятся выказать свои истинные чувства, независимо от того, как это воспримут другие люди. Периоды молчания вызывают чувство неловкости, потому что когда все молчат, отсутствует информация для обсуждения.

Собеседники в культурах с высоким уровнем контекста нацелены на поддержание гармонии и могут передавать сообщения, в которых за словами скрыты их настоящие чувства. Их молчание в беседе - многозначительно. Часто при одновременном молчании трех-четырех человек пауза может означать согласие, осуждение, замешательство или возражение, в зависимости от ситуации.

Далее в последующих главах вы сможете познакомиться с дополнительными примерами роли культуры и воспитания в деловом общении: как они могут

сказываться на переговорах, достижении согласия, коммуникации и взаимодействии. Здесь же мы попробуем обратить ваше внимание на то, каким образом наша культура формирует своеобразие наших ценностей и наше понимание других людей и их социальных ролей.

Межкультурное взаимодействие в деловом общении

Открытость мирового образовательного и профессионального пространства сделало население гораздо более мобильным в передвижении, открыло возможности поиска работы и выбора учебного заведения в любом экономически развитом регионе. Поэтому все чаще возникают ситуации, когда привычные нам ритуалы взаимодействия, правила коммуникации оказываются «неработающими» в другой стране или при общении с представителями другой культуры. Например, свобода в общении с преподавателями в Американских вузах, сопровождающаяся обращением к преподавателю по имени и на «ты» часто вызывает удивление у студентов из Германии, России или Китая. В Японии иностранцы испытывают серьезные затруднения не только в нормах обращения, но и правилах социального поведения – как вести себя с ниже и вышестоящими по иерархической лестнице собеседниками, когда и как дарить и распаковывать подарки, когда снимать обувь и как вести себя на деловом приеме (завтраке или обеде).

Нормы, регулирующие степень выражения эмоций, размер личного пространства, дистанция между людьми, значение тех или иных жестов, направления взгляда, смысла позы, прикосновений (похлопывание, рукопожатие, объятия, поцелуи и др.) серьезно различаются в национальных сообществах, даже несмотря на то, что иногда они принадлежат к одной культуре. Так, представители Северной Европы (шведы, финны, голландцы) часто кажутся представителям средиземноморского региона (итальянцам или французам) чрезмерно пунктуальными, деловыми и холодными. И наоборот, жители средиземноморья обычно воспринимаются людьми Северной Европы как «неделовые и склонные попусту тратить время, но сердечные и очаровательные» (Triandis, 1989, с. 506-520).

Д.Майерс (1998) приводит интересный факт. Латиноамериканские бизнесмены, опоздав на деловой ужин, будут весьма озадачены тем, насколько их североамериканские коллеги одержимы идеей пунктуальности – «время – деньги». «По непонятным причинам, - пишет Д.Маейрс (1998, с. 248-249) – представители различных культур, по мере приближения к экватору, предпочитают меньшее отдаление и более контактное и тесное общение. Так, британцы и скандинавы держатся на большем расстоянии друг от друга, чем французы и арабы; американцам нужно больше места, чем латиноамериканцам».

Одним из важных аспектов в деловом общении является личностный компонент коммуникации – ценности, которых придерживаются собеседники, их деловые качества (способность к самоконтролю, ответственность, исполнительность, дисциплинированность и т.д.), индивидуальные достижения, способность работать в команде и др. Их формирование также связано с принятыми в сообществе культурологическими нормами и правилами. Так, есть культуры, ориентированные на коллективный труд, общий результат, другие – на индивидуальное самовыражение, личные достижения. К первым традиционно относятся азиатские культуры – Китай, Малазия, Япония, ко вторым – западные (Европейские, США, возможно, Россия). Гарри Гуи (1988) предлагает несколько вопросов, чтобы помочь каждому из нас определиться, на что мы нацелены в деловом общении: на коллективный или индивидуальный результат. Итак, «Согласны ли вы с тем, что:

- Вы должны помочь коллеге по работе, если он (она) скажет, что ему (ей) нужны деньги для оплаты коммунальных услуг;
- Молодым людям, строящим планы о своем образовании (о своей карьере), следует прислушаться к советам родителей;

- Настроение коллег часто оказывает влияние на вас.

Ответы «нет» и «да» показывают соотношение значимости индивидуальных целей или социальных обязательств. Для западного мира в большей степени характерно предпочтение самостоятельности и личного благополучия в ущерб социальной идентичности. Не стоит оценивать хорошо это или плохо. Важно, что та позиция, та система ценностей, которая принята в обществе, будет определять поведение и действия человека в ситуации делового общения. Необходимо учитывать, что партнер или коллега будут действовать согласно ей, ставя во главу угла либо собственные интересы, чьи-то ожидания, либо цели и благополучие своих групп – семейных, трудовых, клановых. Фриц Перлз (Perls) еще в 1973 году так сформулировал идею индивидуализма в западном обществе; «Я занимаюсь своим, а вы занимайтесь своим. Я в этом мире вовсе не для того, чтобы удовлетворять ваши ожидания. А вы не для того, чтобы удовлетворять мои». В противовес этому коллективизм предполагает сплоченность, солидарность, крепкие общественные связи. Как написали Хен и Шавит (Han & Shavitt, 1994), в американских изданиях Вы постоянно видите рекламу, обращенную к индивидуальным интересам – «Найди свой стиль», а в южнокорейских – сфокусированную на коллективных ценностях – «Мы можем сплотить людей».

Ценности и установки, принятые в каждой культуре, пронизывают все общество от структуры управления в организации до стиля воспитания в семье (Hui, 1990). В западной культуре родители и система образования стремятся воспитать в детях независимость и самостоятельность мышления, развивают способность планировать свое будущее и определять собственные интересы. Люди с западной точкой зрения рассматривают личность как основную социальную единицу. В западной культуре позитивная Я-концепция и самооценка построены на таких ценностях, как независимость, раскрытие и выражение уникальности каждого человека.

В Азии важно жить большими семьями, заботиться и уважать старость. Люди строят свои взаимоотношения исходя из принципа взаимопомощи и солидарности. В коллективистской культуре отношения «работник – работодатель» отмечены взаимной лояльностью. Kitayama&Markus (1995) справедливо подчеркивают, что люди ценят социальную солидарность, демонстрируют взаимное уважение, позволяют другим «сохранять лицо». Они избегают конфронтации, сдерживают порывы откровения и самовосхваления, стараются обходить острые темы, проявляют скромность и смирение.

Безусловно, современная открытость мирового пространства способствует взаимопроникновению культур, заимствованию позитивных элементов и привнесению их в свое сообщество. Так нельзя не отметить присутствующую в западной культуре тенденцию к разделенной ответственности за происходящее, усиление значимости социальных связей и поощрение участия в коллективных проектах. Сегодня работодатели в Европе и Америке обращают пристальное внимание, читая резюме, соискателей на ту его часть, где охарактеризована социальная активность: волонтерство, участие в благотворительных мероприятиях, членство в клубах по интересам. Работодателям важно понимать, насколько социализирован их сотрудник, способен ли он работать в команде, умеет ли объединять свои усилия с действиями других для достижения общей цели. С этой точки зрения социально активная личность, способная проявить солидарность, предпочесть в определенных случаях потребности группы, общества, направить свои усилия на достижение общественных целей, предпочтительней сотрудника, преследующего исключительно собственную выгоду. С другой стороны, в коллективистских культурах растет поощрение индивидуальных результатов, проявление собственной позиции, выражение своего «Я». Руководители организаций

в Азии ориентируют сотрудников на учет индивидуальных достижений, определение своих возможностей, повышение ценности каждого работника.

Тем не менее, выстраивая деловое общение с представителями другой культуры нужно всегда помнить о различиях в воспитании, этических и социальных нормах. Перед поездкой или деловой встречей стоит уточнить правила и ритуалы общения. Так, если Вы путешествуете по Европе, отсутствие визитки будет воспринято естественно, хотя и может рассматриваться как неудобство для поддержания дальнейшей коммуникации. Гораздо важнее может оказаться ваша физическая привлекательность, имидж и индивидуальные особенности. В Японии отсутствие визитки может оказаться больше, чем неловкость. Для японцев, как и для других представителей коллективистских культур, важно знать, к какой группе принадлежит человек, идентифицировать его социально (кто его семья, какое образование получил, где работает). Поэтому при знакомстве они обмениваются карточками, позволяющими определить их социальное положение и род занятий.

H.C.Triandis, R.Brislin&C.H.Hui (1988) дают несколько советов людям, принадлежащим к западной культуре, по конструктивному общению с представителями коллективистских культур. По их мнению, эти советы могут помочь избежать неловкости и непонимания в деловой коммуникации:

- Быть скромнее;
- Интересоваться групповой иерархией и положением в ней людей;
- Обозначать собственное социальное положение;
- Настраиваться на долгосрочные отношения, постепенно их углубляя;
- Не ожидать быстрого сближения и избегать конфронтации.
- «Коллективистов», направляющихся в Европу или США они призывают:
- Переходить прямо к делу, избегая длительных общих (церемониальных) вступлений;
- Демонстрировать свои умения и достижения;
- Свободней выражать свое мнение и не бояться высказывать критику;
- Ориентироваться на личные качества собеседника;
- Меньше придавать значение социальному положению партнера по общению, его принадлежности к конкретной социальной группе.

Безусловно, деление на западную или восточную культуры является слишком глобализированным. Тем не менее, даже оно способно показать, насколько важно учитывать межкультурные различия в деловом общении. В тоже время следует помнить, что в дополнение к подгруппам, основанным на расе, религии и национальном происхождении, существуют также культурные подгруппы, объединенные по поколениям, социальным признакам и политическим интересам.

Знать чужую культуру и быть чувствительным при коммуникации к ее особенностям необходимо не только людям другого этнического происхождения. Здесь важнее другое. Осведомленность в особенностях используемых вербальных и невербальных символов и знаков позволит достичь большей ясности и понятности сообщений, повысит эффективность коммуникации в любой ситуации. Стоит ли смотреть прямо в глаза собеседнику (например, в западной культуре это допустимо и даже приветствуется, а в Китае или Индонезии будет расценено как вызов). Каковы различия в прикосновениях (например, латиноамериканские и средиземноморские страны – культуры с высоким уровнем контактности, а азиатские – с низкой) (Gudykunst & Kim, 1997). Насколько в данной группе важны официальность и откровенность (например, в Германии довольно высокий уровень соблюдения всех установленных правил, немцы одеваются нарядно, когда идут в гости, в школу, на прием; они склонны обращаться друг к другу более официально, чем другие представители европейской культуры).

«Культурные различия, - отмечают Р.Вердербер и К.Вердербер (2003, с. 108), особенно на стадии знакомства, могут вызвать непонимание и дискомфорт, если люди не учитывают их. Например, американец, желая «настоящей» дружбы, может воспринимать своего знакомого, принадлежащего к культуре с более строгими нравами, как сдержанного или недостаточно интересного, тогда как этот знакомый может считать американца человеком, чрезмерно невоспитанным или ошеломляюще экспрессивным в выражении личных чувств и разговорах на личные темы». Аналогично и наша российская склонность к самораскрытию не обязательно приводит к углублению отношений. По мнению Гудикунст и Ким (Gudykunst & Kim, 1997) во всех культурах самораскрытие возрастает, когда отношения становятся более интимными. Поэтому не стоит на первых этапах общения «распахивать душу» и «сыпать откровениями». В то же время Гудикунст и Ким обнаружили, что откровенность партнеров друг с другом в целом, способствует усилению привлекательности друг для друга и снижает сомнения друг в друге.

Другой значимый момент в деловом общении с позиций межкультурной коммуникации – это предоставление информации с точки зрения культурной ориентации аудитории, партнера по общению. Готовясь к переговорам с представителями других культурных сообществ, читайте мнения экспертов из разной культуральной среды. Ищите информацию в различных источниках. Чем разностороннее Вы сможете аргументировать свою точку зрения, например, опираясь на мнение экспертов из Америки, Европы, Азии, Канады, представителей регионального или районного/муниципального уровня, тем в большей степени Вы можете быть уверены, что Ваше мнение довольно полно отражает общую ситуацию, предмет переговоров.

Аналогичные различия могут быть и с приемами убеждения собеседника. Например, в Соединенных Штатах Америки принято делать акцент на хорошие рациональные доводы, подкрепленные фактической информацией и экспертными мнениями. В других культурах акцент может переноситься на доверие к оратору или на эмоциональный подъем и выразительность (Fisher, 1988; Friday, 2000). Так, признание арабами убеждающей силы ритма и звука слов ведет к появлению стиля, в большой степени основанного на механизмах, которые увеличивают эмоциональное воздействие сообщения. Сазмюел Хамод в своей работе «Теория и практика арабской и мусульманской риторики» (*Arab and Moslem Rhetorical Theory and Practice*) указывает на использование определенных слов, не имеющих никакого конкретного смыслового значения. «Это слова “твердости”, так как слушатели знают, какая цель стоит за ними, а сами слова используются как подтверждение решимости и искренности оратора». Часто используются и другие формы утверждения, такие как повторение и противопоставление, так как эти выразительные утверждения ожидается арабскими слушателями. А.Алмани и А.Алван (Almaney & Alwan, 1982) объясняют: «Если араб говорит в точности то, что он имеет в виду, без ожидаемого подчеркнутого утверждения, другие арабы могут подумать даже, что он имеет в виду противоположное». С.Хамод описывает логику, стоящую за особой сосредоточенностью арабов на стилистических вопросах. «Тот, кто хорошо говорит, хорошо образован; тот, кто хорошо образован, может более квалифицированно выносить суждения, и именно его советам мы последуем. Умение говорить и умение разбираться в вещах приравниваются друг к другу».

Традиции в деловом общении

Межкультурные особенности делового взаимодействия нашли свое отражение в формировании традиций делового общения, присущих тому или иному народу. Наличие любой традиции подразумевает существование особых представлений, обрядов, привычек в разных видах деятельности, которые передаются из поколения в поколение и выступают одним из регуляторов общественных отношений. Универсальные традиции делового

общения определяются сводом этических правил и норм поведения в деловой ситуации. Национальные - специфичны для каждой страны или культуры (например, восток/запад). В них сконцентрированы типичные особенности мышления, восприятия, поведения конкретного народа. Обычно они начинают особенно ярко проявляться не в ситуации сотрудничества, а при появлении разногласий. Именно в этот момент собеседники начинают тщательно придерживаться сложившихся традиций, которые помогают поддерживать самооценку и чувство уверенности в конфликтной ситуации. Таким образом, знание национальных особенностей может служить своеобразным ориентиром возможного поведения человека в коммуникативной ситуации. А учет национальных традиций – наладить взаимопонимание в деловом общении и не совершить не поправимых ошибок. Обозначим некоторые традиции, характерные для делового общения представителей разных стран, отличных от европейской культуры.

Для арабов наибольшее значение в общении имеет соблюдение исламских традиций. Например, в мусульманском мире иностранец не может обращаться с вопросами или просьбами к женщине, это считается неприличным, все контакты, обсуждения ведутся с мужчинами. В отличие от короткого европейского приветствия, арабское предполагает целую процедуру. Оно сопровождается расспросами о здоровье, о делах, частыми обращениями к Аллаху, упованием на его помощь в завершении предстоящих дел.

Любую торговую сделку арабы превращают в небольшое представление. В начале переговоров арабский партнер проявляет максимальную любезность, расхваливая свое предложение. При этом предлагаемая цена обычно многократно завышена и он готов к тому, что ее будут сбивать. Процесс общения часто сопровождается угощением, чаем, кофе. В процессе обсуждения арабские собеседники стремятся избегать определенности и часто употребляют фразы типа "Иншаалла" ("Если Аллаху будет угодно"). Намеком на то, что время, отведенное для встречи, подходит к концу может выступать предложение прохладительных напитков. Отказ от сделки сопровождается оговорками, похвалами в пользу обсуждаемого предложения. Отказ выражается в максимально смягченном, завуалированном виде, всегда оставляя возможность для последующих контактов.

Традиционно деловые контакты в Японии характеризуются личным взаимодействием, поэтому установление деловых отношений через переписку или по телефону, как правило, малоэффективно. Во время первой деловой встречи с представителями японских фирм принято обмениваться письменными материалами (например, такими как профиль вашей фирмы, основные данные о ней, биография главы вашей фирмы, текстовые и графические отчеты). Большое значение придается пунктуальности, четкости, точности. Это касается и времени начала и окончания переговоров, и выполнения взятых на себя обещаний/ обязательств. Японцы избегают рукопожатий, предпочитая поклоны. Причем, пятнадцать поклонов может быть достаточно лишь для тривиального приветствия. Чтобы произвести хорошее впечатление, нужно кланяться сорок пять раз, Особое почтение выражают семьюдесятью поклонами, а самую уважаемую личность приветствуют, поклонившись девяносто раз подряд.

При представлении необходимо вручить визитную карточку. Брать предлагаемую вам карточку следует обеими руками, в знак уважения обязательно внимательно прочитать. Обычно переговоры начинаются с обсуждения вопросов, не имеющих никакого отношения к предмету встречи. Лишь через некоторое время следует переход к официальной теме встречи. Чем серьезнее выдвинутые на повестку дня предложения, тем больше внимания уделяется малозначимым деталям. В ходе делового общения могут возникать паузы и молчание. Не стоит пытаться их заполнить самому. Японцы любят дарить и получать подарки (они придают большое значение развитию личных отношений). Однако следует помнить, что согласно этическим нормам Японии необходимо ответить тем же. Поэтому слишком дорогой подарок может поставить японца в затруднительное положение. Кроме того, избегайте дарить цветы (каждый из них может

иметь особое значение в японской культуре). Соответственно, неправильный выбор может стать намеком совсем не на те отношения, которые имеет в виду дарящий. Во время неофициальных встреч японские партнеры стремятся, по возможности, подробнее обсудить проблему. Если получено приглашение в традиционный ресторан японской кухни, необходимо обратить внимание на обувь и носки - придется разуваться.

В отличие от Японии в Китае наоборот принято приветствовать друг друга, обмениваясь рукопожатиями. При этом сначала пожимают руку наиболее высокопоставленному собеседнику. В традициях делового общения у китайцев стремление к тому, чтобы партнер первым "открыл свои карты" высказал свою точку зрения, сделал предложение и т.д. Именно поэтому китайцы любят проводить переговоры на своей территории – всегда можно сказать, что согласно их традициям "гость говорит первым". Для китайцев важно рассказать о себе – это, по их мнению, повышает статус в глазах собеседника, а также о принадлежности/знакомстве с высокопоставленным лицом, личной дружбе. Сообщаемые факты могут лишь косвенно соответствовать правде (где-то реально находился одновременно на приеме), но не иметь ресурса для дела, совместного решения вопросов. Преувеличение собственной значимости – важный аспект делового общения. Уступки делаются только под конец переговоров, когда до конца будут оценены возможности противоположной стороны. Причем в момент, когда кажется, что переговоры зашли в тупик, китайцами вдруг вносятся новые предложения, предполагающие уступки и переговоры возобновляются. Окончательное решение никогда не принимается без одобрения со стороны "центра"/руководства. Поэтому практически всегда окончательный вариант договоренностей формулируется "дома". Особое значение в китайском деловом общении придается налаживанию неформальных отношений. Это нормально, когда Вас спрашивают о возрасте, семейном положении, детях. Так китайцы проявляют искренний интерес к вам. Приглашение в ресторан или в гости повлечет угощение не менее чем из 20 блюд. Попробовать необходимо все, даже самое экзотическое блюдо, хоть маленький кусочек. Подача супа к столу - сигнал того, что обед близится к завершению. Гость встает из-за стола первым. Подарки принято дарить не определенному лицу, а всей организации, поскольку местные правила могут запрещать принимать личные подарки.

Интересны традиции делового общения в Африке. Важно учитывать, что африканцы по-другому относятся ко времени. Существует даже термин "африканское время", который подразумевает замедленный темп деловых отношений. Как следствие обмен мнениями, беседы, переговоры могут идти долго, а окончательное решение быть отложено. У африканских народов традиционно присутствует в отношениях уважение к возрасту. В ходе делового общения необходимо оказать особое почтение старшим по возрасту. В ряде африканских культур считается вежливым, если в дверь первым проходит мужчина, а потом следует женщина или гость. Этот обычай предполагает, что мужчина первым должен встретить опасность. Непривычны для европейцев и некоторые особенности невербальной коммуникации, принятые у африканцев. Например, у некоторых народов не вежливо смотреть прямо в глаза, а во время деловых встреч они могут потрогать лицо руками или прикрыть глаза. Последнее совсем не будет означать, что произошла потеря интереса к происходящему или накопилась усталость. Важным компонентом общения является рукопожатие, которое выступает атрибутом отсутствия агрессивных намерений, расположенность к собеседнику, подчеркивание социального равенства. Однако в отличие от европейцев или американцев рукопожатие африканцев несколько мягче. Этим передается особое уважение к собеседнику. Африканцы любят и уважают подарки.

Индийское общество - кастовое, формально-иерархическое. Каждый индус с самого рождения принадлежит к определенной касте, наследует профессию родителей и ведет образ жизни, освященный религиозно-нравственным кодексом. Ни образование, ни ученая степень, ни финансовые возможности не способны повлиять на кастовую

принадлежность. Человек из более низкой касты может занять высокую государственную должность, однако в кастовой среде к нему будут относиться без должного уважения. Так же как и у африканцев в Индии особое отношение к времени. В индийской традиции общения – никуда не спешить и проявлять терпение. Старинное индийское убеждение – важного человека все ждут. Поэтому в деловом общении нужно морально быть готовым к проявлению волокиты и бесконечной бюрократии. На деловые встречи никто не спешит. А встречи с государственным служащим высокого ранга можно ожидать и на час более, чем установлено временем. Чем более влиятельным будет деловой партнер, тем выше вероятность конструктивного решения вопроса. Знакомство лучше завести через третье лицо – индийцы сначала стремятся хорошо познакомиться с человеком, а потом завязывать деловые отношения. Сдержанная и дистантная культура Индии сказывается на всем – от поздравлений до личного общения. Например, представительницы среднего класса обычно не подают мужчинам руку для приветствия. Мужчины и женщины не касаются друг друга на людях. Здороваясь, можно соединить ладони перед собой на уровне подбородка и немного наклонив голову вперед, сказать: "Намасте". Во время трапезы пищу необходимо брать только правой рукой, брать и принимать предметы – тоже правой, так как в индуизме (к слову, как и в исламе), левая рука считается нечистой, поэтому давать или брать ею что-то крайне обидно и неприлично.

Деловая встреча в Индии чаще всего начинается с легкого рукопожатия, но подать руку нужно, если вам ее протянули. Между представителями противоположного пола физический контакт в Индии входит в разряд табу, поэтому женщину следует приветствовать кивком головы или более церемонными приветствиями - сложа ладони вместе или сложив руки перед грудью «домиком». Самого старшего из окружающих всегда приветствуют первым. При расставании необходимо прощаться с каждым человеком в отдельности. Индусы – серьезные эксперты в вопросах торговли. Они любят приbedняться и, крайне, неуступчивы в переговорах. Услышав приглашение к столу, сначала следует отказаться. Устроив собственный прием и услышав отказ на свое предложение “угощайтесь” непременно следует пригласить еще раз, поскольку принять первый отказ очень невежливо. Не удивляйтесь, если во время делового общения индусы будут задавать много вопросов личного характера о вашем здоровье или семье. Это не просто любопытство: в Индии считается хорошим тоном поинтересоваться личной жизнью партнера. Что касается неформального общения, то оно соблюдается до окончания первой встречи.

Как видно из описанных выше примеров национальные традиции в деловом общении занимают существенное место. Они могут выступить источником конструктивных партнерских деловых отношений, а могут привести к взаимонепониманию и разрушить намечающийся деловой контакт.

1.1.4. Влияют ли характеристики личности на эффективность делового общения?

Мы уже говорили о том, что успех общения обусловлен целым рядом факторов: как вы выстраиваете свое сообщение, какие средства коммуникации используете, в каком формате происходит процесс взаимодействия, насколько схожи позиции и существует ли симпатия/антипатия между собеседниками, включены ли в процесс общения стереотипы, предубеждения и т.д. Однако, в любой ситуации следует помнить, что иницируют общение люди, каждый из которых является уникальной личностью со своими установками и мнением, характером и темпераментом, системой взглядов и оценок. Индивидуальные особенности человека определяются как средой, культурой, воспитанием (характер, направленность, мировоззрение и др.), так и врожденными характеристиками (свойства нервной системы, задатки, половые и конституциональные особенности и др.). Например, мы различаемся по тому, насколько быстро включаемся в ситуацию (реактивность) или по уровню своей работоспособности (сильный или слабый

тип нервной системы). Кто-то из нас более уступчив или, наоборот упрям и настойчив. Некоторые открыты и импульсивны, другие – избегают шумных компаний и предпочитают решать вопросы один на один. Безусловно, наши индивидуальные особенности проявляются в нашем поведении и, соответственно, в деловом общении. Так какие же из них важно знать и учитывать? Существуют ли характеристики личности, способствующие или препятствующие эффективному общению?

Чаще всего, когда описывают роль личности в деловом общении, концентрируют внимание на двух аспектах: на коммуникативных способностях (открытость, доброжелательность, гибкость, конструктивность и т.д.) и моральных качествах (честность, правдивость, скромность, великодушие, долг, совесть, достоинство, честь). В первом случае человек оказывается готовым к разным ситуациям, которые могут возникнуть в деловом общении. Вторая сторона придает деловым отношениям нравственный характер. В то же время, личность человека гораздо более многообразна. И это многообразие может по-разному проявляться в деловом общении, видоизменяя его. Остановимся на некоторых из них, которые могут помочь понять личность нашего собеседника и его поведение в деловом общении.

Одним из самых распространенных вариантов при определении типа личности является отнесение человека к “экстравертам” (людям общительным, активным, инициативным, готовым идти на риск) или “интровертам” (предпочитающих больше слушать, чем говорить, склонных к самоанализу и рефлексии) (К.Г.Юнг, 1995). Специалисты в области управления отмечают, что интроверты, являясь отличными исполнителями, редко бывают хорошими руководителями. Что же делать, если Вы интроверт, но решили сделать карьеру в управлении? Вот несколько советов, способных сделать речевую коммуникацию более конструктивной (О.Я.Гойхман, Т.М.Надеина, 2003). Старайтесь четко формулировать свою позицию, быть логичным, рассудительным. И конечно, готовьтесь к каждой беседе, переговорам в несколько раз основательнее, чем может позволить мобильный и коммуникабельный собеседник, способный быстро налаживать контакт, вступать в разговор, брать инициативу в общении на себя.

Характеристики “экстравертов” или “интравертов” по своему содержанию уже предполагают выбор позиции по отношению к партнеру по общению, если он экстраверт или интраверт. Тем не менее, в реальной жизни личностные характеристики образуют целостную структуру, где одни особенности связаны или дополнены другими. А в поведении мы замечаем их интегративное проявление. Та же типология К.Г.Юнга была развита им в отношении чувств, мыслей, экспрессии людей с учетом 4 личностных типов.

Мыслительный тип личности руководствуется в первую очередь логикой. Это все обдумывающий аналитик, стремящийся объективно воспринимать и оценивать информацию и принимать решения также логично и объективно. Соответственно, в деловом общении он также будет стремиться анализировать поведение партнера, в первую очередь обращать внимание на осознаваемый уровень общения, на то, что высказывается открытым текстом. Мыслительный тип менее других восприимчив к бессознательным аспектам межличностного взаимодействия.

Ощущающий (чувствующий) тип личности предпочитает конкретную информацию, доверяет тому, что можно увидеть, услышать, потрогать, фиксирует внимание на фактах и деталях. Избегает фантазий, для принятия решения ему важен опыт других людей, здравый смысл. Человек этого типа быстро ориентируется в ситуации делового общения, Его отличает уверенность в себе, реалистичность. Он наблюдателен, внимателен. Будьте уверены, он обязательно заметит изменения в Вашем поведении, настроении и планах. Кроме того, стоит учитывать, что люди, относящиеся к данному типу не склонны заключать соглашения, которые не обещают практических результатов.

Интуитивный тип личности в принятии решений опирается на свой внутренний голос, собственную интуицию, вне зависимости от того, как поступают в подобных ситуациях окружающие. Он собирает информацию произвольным путем, ищет в ней свой

смысл. В ходе общения хорошо чувствует как самого собеседника (его планы и намерения), так и ситуацию, в которой находится. В тоже время при принятии решений он долго размышляет, колеблется, сомневается, беспокоится о будущей реализации делового соглашения. Деловая коммуникация с таким партнером требует дополнительной аргументации, времени, убеждения, а также терпения при обсуждении каждого шага.

Эмоциональный тип личности близок по своим характеристикам к интуитивному. Он также опирается на свое субъективное отношение к информации, на субъективную оценку событий, чутко реагирует на состояние других людей. Но ему присущ объективизм, гуманность, руководство этическими категориями больше, чем логическими. В ситуации общения для него важно учесть, как его решение повлияет на других, на межличностные отношения. Поэтому он склонен идти на компромиссы, вступать в эмоциональный резонанс, усиливать чужое настроение. Эмоциональность таких собеседников может провоцировать эмоциональное заражение партнера. Они способны воздействовать на партнера своими эмоциями и сами легко поддается такому воздействию. С другой стороны эмоциональный тип обидчив и может воспользоваться этим средством для давления партнера.

Как видно из описания типов личности, индивидуальные характеристики человека определяют его стиль общения, сильно влияя на возможность удовлетворения интересов партнера в ситуации деловой коммуникации. Так *недоверчивый, подозрительный* человек считает, что его собеседник вряд ли может удовлетворить общие интересы. Соответственно, он стремится путем контроля над другими проявить лидерские, иногда даже агрессивные тенденции в разговоре, особенно если у него преобладает потребность в достижении успеха. В отличие от подозрительного собеседника *доброжелательный* партнер по общению стремится к выстраиванию равноправных, истинно партнерских отношений. Он специально не управляет общением, ориентируясь на поиск общих интересов, в связи с чем, коммуникация осуществляется в рамках правил, традиций и интересов группы (социальной или профессиональной общности, к которой принадлежат участники общения).

Человек, склонный к *самокритике*, часто перекладывает ответственность за результат переговоров на партнера, поскольку считает, что сам не может удовлетворить общие интересы. Поэтому в деловом общении выбирает конформную стратегию поведения, ведет себя податливо, у него выражена озабоченность собой и потребность в другом (В его Я-образе присутствует убеждение, что "кто-то должен позаботиться об успехе дела и обо мне"). *Пессимист* убежден в провале общения и отсутствии конструктивного результата ("все равно ничего не получится"). При общении он проявляет некоторую отрешенность, даже неадекватность, погруженность в себя, сохранение эмоциональной дистанции, стремление к независимости, отдаление от других («чтобы не стало еще хуже»).

О.Я.Гойхман и Т.М.Надеина (2003, с.147 - 149) предлагают различать собеседников в зависимости от преобладания следующих речевых характеристик:

- доминантность;
- мобильность;
- ригидность;
- интровертность.

Доминантный собеседник стремится завладеть инициативой в речевой коммуникации, не любит, чтобы его перебивали. Он нередко резок, насмешлив, говорит чуть громче, чем другие.

Чтобы добиться цели общения, особенно в деловой сфере, не рекомендуется перехватывать у доминантного партнера инициативу, перебивать, а также использовать выражения речевого давления («*Хватит!*», «*Замолчи!*», «*Надоел!*» и т.п.). Следует применить стратегию «речевого изматывания». Дождавшись паузы, быстро и четко формулировать свои интересы. Вступление в речь через паузу не выглядит внешне как

перехват инициативы, хотя по существу таковым является. С каждой паузой ваша позиция становится все отчетливее, доминантный собеседник вынужден уже с ней считаться и как-то оценивать. Вы добились главного – вас внимательно слушают.

Мобильный собеседник не испытывает никаких трудностей в речевой коммуникации. Он легко входит в разговор, говорит много, охотно, нередко интересно, часто перескакивает с темы на тему, не теряется в незнакомой компании.

Это один из лучших типов для бытового общения. Однако в деловой сфере постоянное желание мобильного собеседника менять тему снижает эффективность речевой коммуникации. Поэтому следует через резюме, вопросы, выводы возвращать его к теме (кстати сказать, мобильный партнер, как правило, спокойно относится к тому, что его перебили). Иначе можно с удовольствием проговорить весь день (особенно если оба партнера мобильные) и разойтись, так и не уяснив даже основные моменты темы.

Ригидный собеседник испытывает трудности обычно при вступлении в речевую коммуникацию. Когда же этап вступления позади, ригидный собеседник четко формулирует свою позицию, логичен, рассудителен. Этот тип наиболее хорош для конструктивного делового общения.

Чтобы речевая коммуникация с ригидным партнером была продуктивной, его следует «разогреть» на начальном этапе общения. В данном случае не рекомендуется сразу переходить к предмету речевой коммуникации, предпочтительно расширить вступительную часть, поговорить на отвлеченную тему, создать ситуацию этикетного общения.

Если с мобильным партнером вы начнете речевой контакт с разговора на отвлеченную тему, то очень скоро горько пожалеете об этом. Но если с ригидным собеседником вы перейдете к теме без вступления, то вначале будете получать в ответ на ваши вопросы «возможно», «надо подумать», «как сказать» и т. п.

Интровертный собеседник не стремится владеть инициативой и готов отдать ее без особых возражений. Он нередко застенчив, скромн, склонен принижать свои возможности, не любит разговоров на интимную тему. Резкие, грубые фразы могут выбить его из колеи, а присутствие при беседе посторонних (особенно незнакомых) лиц заметно сковывает его.

Чтобы речевой контакт с интровертным партнером проходил нормально, следует постоянно вербально и невербально показывать, что вы уважаете его как интересного собеседника, цените его высказывания. Не следует перебивать интроверта, опровергать его доводы без мотивации – речевой контакт может неожиданно и надолго прерваться. Лучше беседовать с интровертным партнером.

Каждый тип общения по-своему интересен, но незнание особенностей любого из них может привести к отрицательным последствиям. Естественно, далеко не всегда мы имеем дело с абсолютным проявлением в человеке того или иного типа коммуникабельности, но всегда какой-либо тип будет определяющим.

Предлагаемую типологию О.Я.Гойхман и Т.М.Надеина (2003, с. 149) иллюстрируют примерами, показывающими, как понимание типов общения может оказаться полезным в жизни.

Например, молодые люди встречались некоторое время, прекрасно общались, и, решив, что они созданы друг для друга, поженились. Однако уже через месяц они начали ссориться, и с каждым днем все чаще. Что же произошло? Причин может быть много, но основная, возможно, в искривлении общения. Сошлись два доминанта, и если до женитьбы кто-то уступал, то теперь никто уступать не хочет. Скорее всего, если один из них будет сдвигать свою доминантность в сторону ригидности, согласие в доме восстановится.

Другой пример. В электричке молодой человек решил познакомиться с девушкой, сидящей напротив. Но на все его вопросы девушка отвечала неохотно: «да», «нет», «может быть». Здесь возможны два варианта:

- 1) девушка не желает с ним разговаривать;
- 2) девушка еще не готова с ним разговаривать в силу своей ригидности.

Нужно попробовать «разогреть» ее, и если все равно речевой контакт не получится, то остается, к сожалению, первый вариант.

Важным элементом учета особенностей личности в деловом общении выступает представление человека о самом себе или Я-концепция личности (?Бернс, 2003, К.Роджерс, 1994). Я-концепция – это развивающаяся система представлений человека о самом себе, включающая: а) осознание своих физических, интеллектуальных, характерологических, социальных и пр. качеств; б) самооценку, в) субъективное восприятие влияющих на собственную личность внешних факторов. Я-концепция несет в себе «Я - реальное», которое имеет внутренние и внешние источники представлений о себе в данный момент времени и «Я - идеальное», которое обозначает то, каким я хотел бы быть, направление моего личностного роста - целевые характеристики изменения личности. Рассогласование между Я-реальным и Я-идеальным создает условия для развития личности, поскольку, если я такой, каким и хотел бы быть – мне некуда развиваться. В то же время слишком сильное рассогласование между действительным и желаемым образом себя создает условия для страхов, внутренних конфликтов, неконструктивного поведения с целью поддержки своей самооценки. Желание жить в соответствии с идеальным, а не реальным Я провоцирует тяжелые переживания, искажения в восприятии реальности, снижает удовлетворенность жизнью.

К.Роджерс степень тождественности представлений человека о себе реальной действительности называл конгруэнтностью (от лат. – «встретиться и прийти к согласию»). Конгруэнтность – такое психологическое состояние человека, когда он находится в согласии с собой и другими, что означает, по К.Роджерсу, «точное соответствие опыта, осознания и сообщения», т.е. совпадение того, что я на самом деле переживаю, осознаю и передаю другому. Если такое состояние наблюдается у обоих партнеров по общению, то между ними устанавливается взаимопонимание и хорошее взаимодействие. Закон конгруэнтности ориентирует нас на понимание внутреннего состояния партнера через эмпатию (сопереживание, эмоциональный отклик), через восприятие общения с позиции партнера (собеседника), через осознание и поиск совпадения в вербальных и невербальных сообщениях, идущих от него.

Идеи К.Роджерса обращают наше внимание на теорию другого психолога А.Маслоу (1971), описавшего систему потребностей человека как движущую силу его поведения. В общении потребности также оказываются важным фактором понимания партнера по коммуникации, его мыслей и намерений. Например, поведение собеседника может быть инициировано потребностью во власти. Тогда он будет стремиться захватить инициативу, бескомпромиссно настаивать на собственных вариантах решения. Потребность в безопасности будет определять поведение осторожного человека, стремящегося не рисковать, готового отказаться от выгодного предложения из-за возможных угроз. Следовательно, в деловых и управленческих взаимодействиях просто необходимо учитывать как сами потребности собеседников, так и возможности их удовлетворения, в том числе через поиск вариантов материального и нематериального стимулирования, поиска взаимовыгодных условий достижения цели.

Игнорируя потребности собеседников, мы побуждаем человека защищать свою позицию, провоцируем включение так называемых “защитных механизмов” (З.Фрейд, 1894,1962). Под психологической защитой понимают стремление индивида сохранять привычное мышление, сложившееся мнение о себе, произвольно отторгая или искажая информацию, неблагоприятную для самооценки. По существу любые реакции, к которым неосознанно прибегает человек, чтобы оградить свое «Я» от чувства тревоги, стыда, вины, гнева, а также конфликтных и других ситуаций, переживаемых как опасные, можно назвать психологической защитой. По З.Фрейду, это механизмы вытеснения реальности в

бессознательное, позволяющие временно достичь душевного равновесия, необходимого для борьбы с трудностями жизни.

В настоящее время описано более 20 защитных механизмов. З.Фрейд выделял 7 – отрицание, вытеснение, рационализация, проекция, идентификация, замещение, сублимация. Как они могут проявляться в деловом общении? Отрицание предполагает бессознательный отказ от негативной для самооценки информации («Я» не в состоянии принять правду о чем-либо). Если партнер по общению использует этот механизм, он будет начинать свою часть диалога в ответ на Вашу со слов “нет, я, конечно, понимаю, но...”, “да, но...”. Поэтому, столкнувшись с таким поведением, не стоит быть прямолинейным (“резать правду”), иначе можно столкнуться с отказом от ее принятия в отношении себя.

Психологическая защита “вытеснение” ориентирована на преднамеренное забывание, удаление травматического опыта за пределы сознания (в бессознательное). Ее индикатором служат ошибки, опiski, оговорки, шутки, которые могут косвенно сигнализировать об истинном отношении собеседника к кому-либо или чему-либо. Так же информативны совпадения (несовпадения) вербального и невербального поведения партнера по общению, которое может свидетельствовать о степени искренности (неискренности) человека.

Рационализация включает поиск разумных причин для объяснения иррационального (неприемлемого) действия или бездействия. Например, при обсуждении вопроса собеседник может попытаться снизить важность каких-то действий по принципу “да не очень-то и хотелось”, “не слишком было нужно”. В этой ситуации не стоит торопиться с обвинениями в неискренности. Необходимо попытаться отличить действительные мотивы «дезинформации» от ложных, применяемых человеком для самооправдания.

Одной из самых частых психологических защит является проекция (перенос), обозначающая бессознательное приписывание другому человеку собственных желаний, мыслей, качеств и чаще всего негативного характера. Ее разрушительность состоит в стремлении “перейти на личность в ходе общения”. Этого не стоит делать ни в коем случае, т.к. наши характеристики людей чаще всего не имеют ничего общего с самими этими людьми. Необходимо избегать категоричных негативных суждений в адрес партнера, проявлять доброжелательность, нейтрализуя его негативные эмоции, стремиться к более доверительному общению.

Идентификация – это тип психологической защиты, подразумевающий отождествление себя с другим человеком. В таком случае образуется тесная эмоциональная связь, и теряется связь с реальностью, собственным мнением. Чтобы “раствориться” в собеседнике, не “потерять себя”, особенно если речь идет об авторитетном партнере, которого вы уважаете, цените, кем восхищаетесь, старайтесь больше прислушиваться к собственным ощущениям и избегать прямого подражания значимым другим (отцу, руководителю, литературному персонажу и т.д.).

Замещение предполагает снятие внутреннего напряжения путем переноса действия, направленного на недоступный объект, в доступную ситуацию. Не стоит «срывать зло» на беззащитных или постоянно себя в чем-то упрекать (заниматься “самобичеванием”). Старайтесь создавать в организации, группе возможности для психологической разрядки и никогда не унижайте чувства собственного достоинства коллег и подчиненных, не ищите «козла отпущения», т.е. не создавайте конфликтных ситуаций. Наконец еще один механизм психологической защиты - сублимация (от лат. – «возвышаю»), когда неприемлемые импульсы канализируются во внешние, социально одобряемые действия (например, в художественное творчество или в интеллектуальную деятельность). Иногда этот механизм позволяет человеку адаптироваться к реальности и в то же время выразить себя в творчестве, например, переключить свою агрессивность с оппонентов на решение деловых проблем, трансформировать ее в творческую злость, перевести в иронию и т.д.

Но при чрезмерных проявлениях сублимация может привести к отрыву от реальности, уходу в работу “с головой”.

По мнению Дж.Келли (Kelly, 1991, 2000) каждый человек обращен к будущему. Поэтому он наблюдает, оценивает, делает выводы, вводит правила, соотносит результаты и ожидания, предсказывает поведение других людей и свое собственное. Таким образом, в деловом общении необходимо учитывать, насколько когнитивно сложным является наш собеседник. Когнитивно сложный партнер оперирует большим числом признаков при восприятии и оценке людей и эти признаки хорошо организованы. Он мыслит четко и разносторонне, имеет альтернативные точки зрения, способен привести аргументы как для одной позиции, так и для другой, гибок и открыт новому опыту. Когнитивно простые собеседники не видят больших различий между людьми. Их система представлений одномерна и плохо организована. Они воспринимают людей в одной модальности – либо как плохих, либо как хороших. Их отличает ригидность, безальтернативность мышления, закрытость новому опыту. Соответственно с когнитивно сложными людьми общаться с одной стороны легче, поскольку они социально хорошо адаптированы, а с другой труднее, так как они часто оценивают себя как исключительных, мало похожих на других. Когнитивно простой человек сильно идентифицирует себя с другими людьми и считает, что он “как все”. Как следствие, его легче склонить к принятию общего для всех решения и труднее – стать на сторону меньшинства, оценить особенность ситуации, специфику взаимодействия.

Как видно из описанных выше личностных особенностей, каждая характеристика личности может вносить свой “вклад” в процесс межличностного общения, помогая конструктивному взаимодействию собеседников. В деловом общении личность проявляется через совокупность качеств, позволяющих добиться достижения поставленной цели в совместной деятельности. Таким образом, важно понимать, с каким типом собеседника происходит коммуникация. В.П.Шейнов (2000, с. 102) предлагает разделять партнеров по общению на позитивных, вздорных, всезнаек, болтунов, трусишек, хладнокровных и неприступных, незаинтересованных, «важных птиц» и «почемучек». Дж.Ягер в книге «Деловой этикет» (1994, с. 187) выделяет следующие управленческие типы собеседников: ломака, решающий с ходу, разведчик, наставник, хвостун, рассказчик, манипулятор, ударник, скрытный, доморощенный психолог, везунчик, нытик. А.П.Панфилова (2004, с. 66) предлагает следующую классификацию деловых партнеров: мыслитель (когнитивный тип), собеседник (эмоционально-коммуникативный тип) и практик (практический тип). По мнению В.Н.Панкратова (2000, с. 145-147), наиболее важными личностными качествами для эффективного делового общения являются выдержка (умение тормозить чувства и мысли, мешающие осуществлению принятого решения и достижению цели) и самообладание (способность человека, осуществляя деятельность и общение, умение сдерживать уровень своей психической активности, особенно в экстремальных ситуациях - аффективная вспышка, стресс, сильный гнев, фрустрации т.д.). Для руководителя, продолжает В.Н.Панкратов, - особенно важно не только контролировать свое поведение волевым усилием, но и влиять на поведение подчиненных, т.е. иметь мотив власти (доминантность), ориентированный на интересы и дела, и людей. Формированию волевых свойств способствует уверенность в себе, в своих силах и способностях. Главное – чтобы это не перешло в самоуверенность, в завышенную самооценку.

Очевидно, стоит заметить, что какими бы ни были личностные особенности собеседников важны желание коммуницировать и их психологическая совместимость. В Приложении Вы найдете несколько психодиагностических методик (тестов), которые помогут Вам определить, к какому типу Вы относитесь и какими характеристиками обладают Ваши партнеры по общению.

При рассмотрении проблемы психологической совместимости мы ориентируемся на доминирующую установку при условии взаимного принятия и согласования в решении

задачи: а) социальных ролей; б) функционально-ролевых ожиданий; в) интересов и мотиваций. Кроме того, для определения психологической совместимости важна взаимная симпатия, отсутствие эгоцентрических установок и готовность/способность ужиться с другим человеком. Для каждого человека проблема психологической совместимости заключается в том, как самому быть приятным человеком, как работать с неприятными людьми и как воспринимать конфликты и конфликтных личностей. В деловом общении партнеры могут взаимодополнять друг друга. Такую совместимость в деловом общении называют срабатываемостью. Она заключается в дополняющих функциях. То есть два человека могут удовлетворять разные потребности совместной деятельности, психологически нуждаются в обсуждении проблемы до начала работы над ее решением.

Действительно ли пол имеет значение в деловых переговорах?

Помимо личностных особенностей, люди часто обращают внимание на различия в поведении мужчин и женщин. В основе такого деления лежат культурные ожидания. Ведь мы хорошо усваиваем с детства то, как должны себя вести мужчины и женщины, какие социальные роли им присущи.

Аналогичные ожидания распространяются на наши представления о стилях коммуникации мужчин и женщин. И если мы встречаем женщину, руководящую авторитарно, жестко и уверенно, мы приписываем ей мужские черты, определяя высокий уровень маскулинности в ее поведении. И, наоборот, феминность, отражает наши представления о женственности, мягкости, заботливости в поведении. Имеют ли место данные характеристики в деловом общении и как они влияют на результат коммуникации?

Согласно исследованию международной организации Grant Thornton International (2013)³, объединяющей аудиторские, бухгалтерские и консалтинговые фирмы, доля женщин среди руководителей компаний в России составляет 43 %, что является самым высоким показателем в мире - почти вдвое выше среднего. При этом среди лидеров рейтинга находятся и другие бывшие союзные республики, в том числе Латвия (41 %), Литва (39 %), Эстония (37 %), Грузия и Армения (по 35 %). В десятку стран с наивысшим удельным весом женщин среди руководителей бизнеса также входят Индонезия (41 %), Филиппины (40 %), Таиланд и Китай (по 38 %). Для сравнения: в Японии только 9 % старших менеджеров – женщины, далее идут Голландия (10 %), Швейцария (13 %), Германия, Дания, ОАЭ и Индия (по 14 %), Великобритания (20 %), США и Испания (по 22 %).

Начиная с 2009 года, доля женщин-руководителей в крупных российских компаниях в целом увеличилась, свидетельствуют данные исследования Price water house Coopers и AMP. Так, в 2012 г. доля женщин во вновь назначенном руководстве 82 крупных российских компаний составила 42 %. В 78 % компаний женщины занимали пост главного бухгалтера, в 68 % – директора по персоналу, в 60 % – финансового директора, в 45 % – директора по маркетингу. В свою очередь, четверть позиций в рейтинге «Топ-1000 российских менеджеров» по версии Ассоциации менеджеров России (АМР) занимают женщины. Специалисты кадрового центра «Юнити» также провели анализ составов советов директоров 20 публичных компаний, возглавляющих российский рейтинг Forbes. Выяснилось, что женщин в их числе 6,1 %. По данным компании, наибольшее представительство прекрасного пола в «Русале» (16,6 %), «Норильском никеле» (15,3 %) и Сбербанке (15,3 %).

По данным общероссийской общественной организации «Российская академия бизнеса и предпринимательства» (РАБиП), Россия сегодня занимает лидирующее место в

³ Информация взята на сайте: <http://businessofrussia.com/july-2014/item/755-record-results.html> . Создано компанией РСПП Телеком (дата обращения: 30.12.2015).

мире по доле женщин – руководителей бизнеса. При этом женский бизнес здесь развивается в 1,7 раза динамичнее мужского. Нельзя не отметить тот факт, что треть всех менеджеров страны – женщины и у 25 % из них зарплата выше, чем у их коллег-мужчин. Более того, по оценкам экспертов, уже в ближайшие 3–4 года 40 % женщин будут заниматься частным бизнесом. Впрочем, Россия занимает 120-е место в мире по числу женщин, занятых в государственном управлении, а по количеству представительниц в высшем законодательном органе страны – одно из последних мест, находясь между Камбоджей и Суданом. Зато на федеральном уровне и в субъектах Федерации число женщин в исполнительных органах власти составляет 70 %, в органах местного самоуправления – 75 %.

Напротив, количество мужчин в структуре государственного аппарата, включающего в себя руководящие должности высокого, среднего и низкого уровней, уменьшилось за последние 12 лет в 1,5–2 раза. В органах законодательной власти женщин 55 %, в органах судебной власти и прокуратуры – по 68 %. На уровне субъектов Российской Федерации судебная власть и прокуратура на 83 % – «женская».

В некоторых развитых странах предприятия, возглавляемые женщинами, обеспечивают до 60 % ВВП. Увеличивается роль женщин во влиянии на мировую политику. Так, в национальных парламентах всего мира на долю женщин приходится 15% мест. В 2013 г. сразу несколько авторитетных компаний, таких как Datamonitor, Deloitte и Barclays Wealth Management, выступили с прогнозами: женщины стремительно опережают мужчин в образовании, карьерном росте, строительстве собственного бизнеса. Недавно Еврокомиссия отклонила план законопроекта, гарантирующего женщинам к 2020 г. 40 % мест в советах директоров крупных европейских компаний.

Как справедливо указывает К.Фрумкин (2015), многое зависит от отрасли. В таких продвинутых и восприимчивых к нововведениям сферах, как коммуникации, финансы и хай-тек, женщины занимают руководящие позиции чаще, чем в традиционных отраслях промышленности и транспорта. Можно согласиться с генеральным директором центра по развитию бизнеса и карьеры «Перспектива» Натальей Сторожевой, что «отрасли условно делятся на мужские и женские: директор салона красоты – женщина, владелец автосалона – мужчина. Вполне естественно воспринимаются женщины-руководители, работающие в гуманитарных и социально значимых отраслях: медицина, образование, индустрия красоты и моды, спорт, туризм, отельный бизнес, реклама, медиа. Но химическая и тяжелая промышленность, нефтегазовый комплекс, ВПК, машиностроение, электроника, информационные технологии по-прежнему остаются «территорией мужчин».

По мнению ?Майерса (1998) истоки в различии поведения мужчин и женщин кроются в гендерной социализации, которая дает девочкам “корни”, а мальчикам “крылья” (с. 257). В результате формируются определенные формы общественного взаимодействия, где женщины и мужчины транслируют ожидаемые поступки, проявляют усвоенные поло-ролевые стереотипы, судят о себе по тому, соответствует ли их поведение ожидаемому от лиц их пола в их культуре. Если от женщины ожидают, чтобы она заботилась о доме и семье, тогда те женщины, которые находят в себе навыки, способности, знания, компетентность и персональные качества, необходимые для этого, будут обогащать я-концепцию и повышать самооценку. Но женщины, которые не обладают этими качествами, вероятно, будут менее уверены в себе и, скорее всего, будут иметь низкую самооценку (Р.Вердербер, К.Вердербер, 2003, с. 36).

Еще в 1975 году М.Занна и С.Пак (Mark Zanna & Susan Pack, 1975) в эксперименте со студентками Пристонского университета показали, что описания женщинами себя зависит от их представления о мужчине, для которого они составляют свой портрет. Ориентация на высокого неженатого мужчину, старше них, стимулировала в описаниях традиционные женские качества – предпочтение семейных ценностей, почтительное отношение к мужу. Стремление встретить “гендерного либерала” побуждало в большей

степени раскрывать свои интеллектуальные качества. Эта приспособляемость к идеалу мужчины была выражена значительно меньше, если мужчина описывался как малопривлекательный.

Подтверждение того, что различия в поведении мужчин и женщин определяются во многом влиянием культуры, можно найти во многих исследованиях, которые убедительно показывают незначительную разницу в его биологической обусловленности, в отличие от социального влияния (Wood & Dindia, 1998). Дж. Уильямс и его коллеги (John Williams, Debra Best and et., 1990) показали насколько различаются взгляды относительно различных ролей для мужчин и женщин, например, между пакистанскими студентками и датчанками или немками. Наиболее частое различие кроется в противопоставлении таких ценностей как самостоятельность, преобладающая в западных культурах. И. Хассан (Iftikhar Hassan, 1982) так описывает поведение пакистанской женщины: «Ее учат быть терпеливой, самоотверженной и послушной...». По мнению Дж. Блок (Block, 1983) мальчики получают игрушки, обладающие большим потенциалом обратной связи, и участвуют в играх, требующих применения вероятностных стратегий. Соответственно, более богатый опыт возможных взаимоотношений положительно влияет на мотивацию их действий и способствует развитию у них целеустремленности. В воспитании мальчиков больше поощряется любознательность, независимость, исследовательское поведение. Имеющиеся в литературе данные говорят о том, что женщины по сравнению с мужчинами растут в более структурированном мире, сочетающем родительский контроль, опеку, распределение домашних обязанностей. Это обстоятельство во многом обуславливает большую консервативность женщин в своих суждениях, склонность к испытанным вариантам решения проблем, особенно при наличии социального подкрепления, ориентацию при поиске друзей на психологический склад личности.

Основу такого воспитания составляют исторически сложившиеся традиции. Например, в земледельческих обществах роли более дифференцированы, а в кочевых (культуры кочевников и собирателей), мужчины и женщины выполняли почти одну и ту же работу (?Майерс, 1998, с. 261). С другой стороны, стремительно развивающееся общество активно влияет на изменение культурных традиций в отношении мужчин и женщин. Как мы смогли убедиться на выше приведенных статистических примерах доля женщин, занятых на производстве и руководящих позициях значительно увеличилась. Все меньше людей одобряет ограниченность активности женщин только семьей и домом. И все больше – подчеркивает качества, помогающие женщинам быть успешными на работе и деловой коммуникации.

Многие эксперты в области управления и менеджмента отмечают, что женщина – руководитель обладает отличными от руководителя-мужчины психологическими качествами. При этом эти качества становятся все более востребованными. Так, в рекрутинговом центре «Перспектива» (К. Фрумкин, 2015) рассказывают, что еще 5–6 лет назад работодатели предпочитали мужчину на посту финансового директора, а женщину видели только в роли главного бухгалтера. Но сейчас картина постепенно меняется. В 2014 г. на вопрос «Кого вы видите на посту исполнительного директора – мужчину или женщину?» совладелец дистрибьюторской компании ответил: «Не имеет значения, важно, чтобы человек с задачей справился». А в 2015 г. акционер крупного сельскохозяйственного холдинга обратился в агентство с просьбой: «Найдите антикризисного управляющего, желательно, женщину. Потребуется гибкость, осторожность, мудрость и решительность. Поэтому лучше женщину лет сорока».

Насколько различия в психологических особенностях мужчин и женщин могут влиять на эффективность общения и сказываются ли они в деловой коммуникации? Так было найдено множество различий между женскими и мужскими речевыми паттернами. ? Мулак (Mulac, 1998, с. 131) обратил внимание на два различия в использовании языка мужчинами и женщинами, которые обращают на себя внимание:

Женщины используют вдвое больше усилителей и общих понятий, чем мужчины. Усилители — это слова, которые модифицируют другие слова и служат для подчеркивания мысли, переданной первоначальным словом. Так, в соответствии с изучением фактической речевой практики мужчин и женщин, женщины, вероятнее всего, будут использовать слова типа так, ужасно и совершенно (как в предложении «Это было совершенно замечательно» или «Это так важно»). Общие понятия модифицируют слова, чтобы смягчить и ослабить мысль, переданную первоначальным словом. Кроме того, женщины часто дополняют свою речь словами «до некоторой степени», «возможно» или «может быть» (например, «Было до некоторой степени интересно, что...» или «Может быть важно, что...»).

Женщины задают вопросы чаще, чем мужчины. Они включают в свою речь вопросы вроде: «Вы так думаете?» и «Вы уверены?». Цель - получить больше информации и подробностей, а также определить, как другие воспринимают информацию.

В западной культуре **женщины в разговоре поддерживают зрительный контакт чаще, чем мужчины** (Segala & Sillars, 1989). Например, женщины смотрят в глаза чаще, чем мужчины, независимо от пола человека, с которым они разговаривают (Wood, 1997).

В выступлениях перед публикой **и мужчины, и женщины используют одни и те же средства убеждения**, выступая перед публикой — различие состоит в том, какой *акцент* делают женщины и люди других культур на каждом из этих средств. В то время как мужская культура традиционно апеллирует к рациональным доводам, подкрепленным фактической информацией и экспертными мнениями, женщины могут сделать более сильный акцент на доверии к оратору или на эмоциональном подъеме и выразительности (Fisher, 1988; Friday, 2000)

Мужчины менее склонны раскрывать свои чувства в общении, чем женщины, хотя это обстоятельство существенно зависит от индивидуальных и культурных особенностей.

Интересно, что речь женщины оценивается выше по социально-интеллектуальному статусу и эстетическим качествам (Mulac, 1998). Так, люди считают, что женщины имеют высокий социальный статус. Они более начитанные, умеют себя вести, чувствуют языковые различия. Мужчины оцениваются выше по динамизму. Это означает, что люди воспринимают мужчин как сильных и агрессивных на основе их языковой специфичности. Это суждение имеет тенденцию не зависеть от того, являются ли наблюдатели мужчинами или женщинами, средних они лет или молоды. Во многом такая оценка определяет тот факт, что бизнес считается прерогативой мужчин, так как эта сфера достаточно агрессивна и, соответственно мужские качества в нём более востребованы.

Джулия Вуд (Wood, 1997) объясняет эти различия в использовании языка разницей в базовых психологических установках, приобретаемых мужчинами и женщинами в процессе взросления. По ее мнению женщины учатся использовать коммуникацию как важный способ установления и поддержки отношений с противоположным полом. Мужчины формируют у себя половую идентификацию, понимая, как они отличаются или «отделены» (автономны) от матери. Таким образом, они используют речь как способ контроля, сохранения независимости и повышения статуса.

Как правило, женщины улыбаются чаще мужчин, но их улыбку труднее интерпретировать. При этом Холл (Hall, 1998) обращает внимание, что мужские улыбки обычно означают позитивные чувства, а женские часто оказываются реакцией на выражение *признательности и дружелюбия*. Женщины более активно используют жестикуляцию, что позволяет судить о маскулинности и фемининности человека (Pearson, West, & Turner, 1995). Например, женщины чаще прижимают руки к телу,

меньше наклоняются всем телом вперед, чаще трогают свои волосы, поправляют одежду и постукивают ладонью, чем мужчины. Различия касаются и интрепретации невербального коммуникативного поведения других людей, что создает дополнительные трудности в коммуникации из-за неточного кодирования и декодирования невербальных сообщений. В ряде исследований было показано, что женщины лучше мужчин декодируют невербальное поведение: информацию, которую выдает тон голоса человека и его выражение лица (Stewart, Cooper, Stewart, & Friedley, 1996). Они больше склонны к откровенности и лучше мужчин распознают сигналы, которые вызывают самораскрытие (Dindia, 2000; Reis, 1998). Безусловно, бывают и исключения. Дебора Таннен (Tannen, 1990) утверждает, что можно уловить разницу между мужским и женским стилем разговора, если разграничивать «разговор-сообщение» и «разговор-отчет». По ее мнению, мужчины более склонны к разговору-сообщению. Они склонны делиться информацией, демонстрировать знания, вести переговоры и сохранять независимость.

В ряде исследований было показано, что пол влияет на принятие человека группой как лидера. При этом само влияние не связано с отсутствием или наличием нужных качеств и навыков. Было установлено, что восприятие информации зависит от их источника (Aries, 1998). Например, одно и то же сообщение может быть истолковано по-разному, в зависимости от того, кому оно принадлежит — мужчине или женщине. Так, если женщина - участник собрания говорит: «Я думаю, мы завершили с этим пунктом и должны перейти к следующему», то комментарий может быть воспринят как неуместный, доминирующий и критический. Если мужчина сделает точно такой же комментарий, то более чем вероятно, что его воспримут как проницательного и целеустремленного человека.

В разном истолковании лидерского поведения мужчин и женщин кроется проявление стереотипов гендерной роли, которые могут привести к недооценке поведения, направленного на сотрудничество и поддержку, которое мастерски используют многие женщины. Как отмечает Салли Хелгесен (Helgesen, 1990), многие женщины-руководители успешны, именно потому, что они проявляют гибкость в общении с людьми и при решении их проблем и потому что они готовы устранять препятствия для взаимодействия между людьми на всех уровнях организации. Патриция Эндрюс (Andrews, 1992) поддерживает это заключение, отмечая, что более важно учитывать уникальный характер группы и навыки человека, претендующего на роль лидера, чем его пол. Она утверждает, что сложное взаимодействие факторов (в том числе, как много власти сосредоточилось в руках у лидера) влияет на эффективность гораздо больше, чем пол. Как заметили Джурма и Райт (Jurma & Wright, 1990), исследования показывают, что и мужчины, и женщины одинаково могут руководить группами, ориентированными на выполнение задач. Обладание навыками деловой коммуникации – единственно важный прогностический признак того, кто будет лидером независимо от гендерной принадлежности (Hawkins, 1995).

Однако, социологические исследования (А.Чирикова, Н.Лапина, 2011) показывают, что большинство россиян по-прежнему полагает, женщина не сможет справиться со своими обязанностями так, как это сделал бы мужчина, потому что она зависима от семьи и, следовательно, не сможет всю себя посвятить работе. Женщина не может идти на риск, потому что она по своей природе более расчётлива и не будет ввязываться в дело, которое потенциально может быть обречённым на провал. Этот стереотип противоречит результатам проведенных исследований - успешный менеджмент не имеет пола. Ни мужские черты лидерства, предполагающие навязывание различных форм воздействия на сотрудников, ни лидерские качества женщины, предполагающие упор на собственную интуицию, не являются эффективными. Для того, чтобы эффективно управлять, мужчины и женщины должны обладать двойным репертуаром управленческих технологий

одновременно - и мужскими, и женскими. Чистые профили - чисто мужские или чисто женские, как правило, не позволяют добиться успехов в управлении бизнесом и при осуществлении властных функций. По данным исследования Т.С.Вавакиной и В.П.Познякава (2013, с. 220) большинство предпринимателей среди качеств, предпочтительных для делового партнера, отмечают такие, как умение общаться с разными людьми, принципиальность и щепетильность в вопросах чести и личного достоинства, увлеченность своей работой, способность успешнее других осуществлять власть, требовать исполнительности, высокая работоспособность. Безусловно, эти личностные характеристики могут быть присущи как мужчинам, так и женщинам.

А.Чирикова и Н.Лапина отмечают (2011), что с точки зрения партнёрских отношений женщины более удобны, чем мужчины, поскольку зарекомендовали себя как заемщики, которые практически в 100 % случаев возвращают долги. Именно поэтому кредиторские компании с удовольствием сотрудничают с организациями, которые возглавляют женщины. Аналитик ИК «Финам» Анатолий Вакуленко считает⁴, что женщины имеют меньшие притязания по доходам, более консервативны и, стремясь к стабильности, легче переносят тяжёлые ситуации в бизнесе. По данным главного аналитика UFS IC Алексея Козлова, стиль построения взаимоотношений, умение находить компромиссы, часто скрытая внутренняя сила позволяют женщинам успешно применять свои сильные стороны на практике. В деловом общении все больше ценится умение договариваться и всё реже встречается агрессивный стиль ведения дел. При этом способность к нахождению компромиссов востребована не только в бизнес-среде, но и в коллективе.

Несмотря на это, гендерный фактор продолжает активно сказываться на построении деловой коммуникации. Проведенный О.Титовой и Ю.Трухиной (2014) анализ данных по группе предпринимателей - мужчин выявил, что в сознании мужчин отношение к мужчинам (деловым партнерам и конкурентам) отличается от отношения к женщинам (деловым партнерам и конкурентам). В деловом общении мужчины отношения со своими конкурентами/партнерами-мужчинами включают в число факторов, с одной стороны определяющих эффективность предпринимательства и успешность взаимодействия в текущей экономической деятельности, а с другой – взаимосвязанных с оценкой социально-экономических условий: напряженности конкуренции, надежности партнеров по бизнесу, уровня собственной конкурентоспособности, роли партнерства в развитии бизнеса. Отношение к деловым партнерам и конкурентам женского пола выделено в сознании предпринимателей мужчин в отдельный кластер. Его содержание связано с позитивными отношениями (хорошее отношение, взаимопонимание), с доверием к предпринимательским организациям и партнерам. В тоже время оно дифференцировано от негативных отношений (обман, конфликты) и степени доверия к государственным организациям. Таким образом, делают вывод О.Титова и Ю.Трухина (2014, с. 198) отношения с женщинами в бизнесе связаны с позитивными моментами предпринимательской деятельности, а негативные моменты в сознании предпринимателей - мужчин от гендерной принадлежности других участников экономической деятельности не зависят.

В тоже время отношение к деловым партнерам-мужчинам ассоциируется у женщин с напряженностью конкуренции в их сфере бизнеса и общей ролью партнерства в развитии бизнеса. Оно связано с пониманием успешности взаимодействия мужчин и женщин, а также мужчин между собой. Представления о деловом взаимодействии между женщинами ассоциируется в их сознании с конкурентоспособностью, поддержкой, надежностью, характеризуя их с точки зрения перспективности и успешности. Одновременно оно не исключает возможность потенциального обмана или конфликта, но

⁴ Информация взята на сайте: <http://businessofrussia.com/july-2014/item/755-record-results.html>. Создано компанией РСПП Телеком. (дата обращения: 30.12.2015).

перекликается с личным отношением к участию в деловом взаимодействии, что указывает на обусловленность отношения к конкуренту-женщине личным опытом предпринимательства и доверием (там же).

Подводя итоги гендерных различий структуры психологических отношений в деловом взаимодействии, О.Титова и Ю.Трухина делают следующий вывод. Для мужчин более значимыми выступают успешность социальных контактов в текущей ситуации, надежность партнера и степень напряженности конкуренции. Для женщин – перспективность и конкурентноспособность совместно реализуемого проекта, личное отношение и мера доверия к предпринимательским и государственным органам, взаимодействие с которыми имело место в индивидуальном опыте (2014, с.200).

В целом можно сказать, что в деловом общении и мужчины, и женщины активно проявляют присущие их группам черты. Например, традиционно мужчины более настойчивы в достижении своих целей и гораздо неохотнее, чем женщины, отказывается от своих планов даже тогда, когда уже ясно, что осуществить план не удастся. Мужчина настроен на то, чтобы что-то предпринять. Женщина более склонна реализовать стратегию уступчивости. Для мужчины важно признание его компетентности. Ему кажется, что подтверждая их, он поднимает себя в глазах коллег, но, если он терпит неудачу, то подрывает свою репутацию. Когда мужчина заключает сделку, разрабатывает успешный план, достигает намеченной цели, зарабатывает некую сумму денег, завершает проект или преодолевает затруднение, получаемое им признание, определяется тем, насколько значительна была стоящая перед ним цель, какую прибыль он получил, насколько серьезные трудности преодолел. Небольшие достижения приносят небольшое количество очков, небольшие потери приводят к небольшой их утрате. Именно таким образом мужчины оценивают себя и других по уровню профессионализма и достижениям.

По мнению женщин, успех определяется не широтой жестов, а постоянством. Значение имеют не масштабы, а глубина личного равнодушия. Важен не результат, а те мысли, соображения и намерения, которые Вами двигали. Женщины стремятся в деловом общении проявлять заботу, участие и преданность. За что их часто ценят коллеги-мужчины, предпочитая в качестве партнеров именно женщин.

Е.Н.Скаженник (2006) справедливо отмечает, что мужчины используют общение, прежде всего, для того, чтобы решить какую-то проблему, добиться намеченной цели. Общение для женщин – это тоже способ решения проблем, но еще и средство снизить напряженность, почувствовать себя лучше, установить эмоциональные связи для укрепления взаимоотношений, создать творческую атмосферу, открыть что-то новое. Когда мужчина беседует, он делает это, как правило, с целью высказать нечто либо же что-то узнать и тем самым разрешить какой-то вопрос. Многие мужчины предпочитают молча обдумать проблему, а уж заговорив, сразу перейти к сути. Уверенность в разговоре обеспечивает мужчине уважение коллег-мужчин. Но, когда мужчины разговаривают подобным образом с женщинами, они нередко лишаются женского доверия и поддержки. Женщина более личностно ориентирована, чем мужчины в поиске решения. Она автоматически «притягивает» к себе поддержку других. Ее слова обычно передают не только информацию, но и чувства. Для мужчин же такая вовлекающая манера женщин служит сигналом тревоги. Мужчины ошибочно заключают, что, если в словах женщины слышна неуверенность, если она открыта и интересуется мнением других, значит, она попросту не уверена в своих способностях решить стоящую перед ней проблему.

В деловом общении мужчины чаще всего выстраивают процесс коммуникации, потому что нужно что-то обсудить. Для женщины – это всего лишь один из поводов. Их деловое взаимодействие может быть обусловлено необходимостью получить или предоставить эмоциональную поддержку (здесь она ориентирована исключительно на сочувствие) или желанием расслабиться (разговор о проблемах помогает женщинам снять напряжение), потребностью что-то осмыслить (говоря о проблемах, появляется возможность лучше ее понять, в ней разобраться). Если же проблемы возникают у

мужчин, чтобы почувствовать себя уверенной мужчины разрабатывают план действий. Они выражают свои отрицательные эмоции, стремясь к каким-то переменам.

Когда мужчины о чем-то спрашивают – это означает, что они еще способны переменить свое мнение. Когда спрашивает женщина, ее вопрос может и не требовать ответа – просто ей важно, чтобы ее выслушали. Мужчины поглощены вещами, которые помогут им проявить себя, получить результат. Женщины, увлеченные работой, стремятся бесконечно все улучшать, они не любят скоропалительных решений и склонны обсуждать проблему, решение которой может казаться мужчине очевидным. В деловом общении для женщины важно, чтобы ее выслушали и только потом помогли принять собственное решение. Именно поэтому результат на работе у женщин во многом связан с позитивными рабочими взаимоотношениями, обсуждением успехов и забот друг друга, укреплением духа взаимной поддержки, понимания и доверия. Даже в деловой коммуникации женщины нацелены на взаимоотношения. Поэтому если мужчина хочет помочь и завоевать расположение женщины, необходимо прислушаться и доверительно поговорить о ее проблемах. Вместо того чтобы моментально предлагать решение, следует проявить участие, слегка посочувствовать, задать вопрос. Лучший же способ поддержать мужчину – дать ему возможность действовать самому, если только он не просит о помощи. Прежде чем мужчина начнет решать задачу, он задумается, под силу ли ему сделать это в одиночку.

Таким образом, общаясь с мужчинами, женщинам следует помнить, что:

- мужчины стремятся перейти от анализа к действию; они твердо придерживаются намеченного; их общение практически всегда ориентировано на результат;

- мужчины контролируют тему разговора и раздражаются при отклонении от нее или при перескакивании с темы на тему; прямую просьбу мужчины воспринимают лучше, чем советы и указания;

- для мужчин коллективная работа означает, что у каждого есть свои обязанности и своя зона ответственности;

- с мужчинами нужно говорить не столько о проблеме, сколько об ее решении; они предпочитают ясность мысли и ценят способность быстро перейти к решению;

- мужчины стараются исключить из диалога личные эмоции, а их присутствие кажется им обменом упреками;

- если мужчина расстроен, “не нужно расстраиваться для него”, ему нужна подбадривающая реакция, что он сможет справиться с трудностями;

- мужчины ценят спокойствие на работе и положительные эмоции, отрицательно относятся к переходу “на личность” в ответ на их поступки;

- мужчины предпочитают начинать беседу с главного; прямо излагают лучшие идеи и судят о другом человеке по тем идеям, которые озвучивает он; они предпочитают обходиться без многочисленных деталей и любят иметь временные рамки разговора;

- мужчины более категоричны в формулировках, чаще выражают несогласие, готовы оспаривать утверждения партнера, склонны игнорировать его замечания;

- мужчины умеренно выражают оценки, не любят крайних оценок, им не нравится большое количество вопросов; в споре мужчина старается перевести разговор с уровня чувств на уровень логики

Соответственно, если мужчины общаются с женщинами им необходимо учитывать, что:

- ❖ женщины предпочитают решать проблемы коллективно, предварительно их обсудив; при этом, делясь проблемой с другими, женщины ни в коем случае не имеют ввиду, что задача ей не под силу – предоставляя возможность участвовать в решении проблемы другим – это стремление женщины оказать человеку уважение;

❖ при коллективных обсуждениях женщины склонны меньше говорить, тем самым давая высказаться остальным, а не потому, что ей нечего сказать; для женщин коллективная работа означает, что обязанности, задачи и зоны ответственности у всех общие;

❖ женская самостоятельность не исключает готовности принять помощь (часто они стесняются о ней говорить и действуют намеками);

❖ женщины склонны выражать эмоции даже в деловом разговоре, они стремятся получить поддержку от других; если у женщины неприятности она высоко ценит, что кто-то другой ее понимает, сопереживает ей; для женщин проявление эмоций, в том числе и отрицательных – признак здоровой самооценки;

❖ женщины в начале разговора предпочитают обрисовывать общую картину, и лишь затем переходят к конкретному вопросу, требующему решения; прежде чем получить совет или ответ на вопрос, для женщины важно быть выслушанной;

❖ когда мужчины забывают о мелких просьбах, женщины воспринимают это как личную обиду, женщины в целом очень чувствительны к мелочам;

❖ женщины часто не продумывают то, что хотят сказать; они определяют то, к чему хотят прийти по мере изложения;

❖ женщины ждут в процессе разговора уточняющих вопросов – они их подбадривают.

Интересно отметить, что при имеющихся различиях в коммуникации мужчин и женщин все-таки именно смешанные коллективы оказываются наименее конфликтными. В коллективах, где примерно в равных пропорциях работают и мужчины, и женщины, сотрудники стараются держать себя "в рамках" как в поступках, так и в словах, а противоположности мужского и женского подхода уравниваются. Если коллектив состоит преимущественно из работников одного пола, то моральный климат бывает лучше, если руководитель - другого пола. Не случайно в женских коллективах предпочитают иметь руководителем мужчину.

Вопросы и задания для самостоятельной работы.

1. Проведите сравнительный анализ содержания категории «общения» в философии, психологии и социологии. Выделите сходные и отличные характеристики в ее понимании. Подберите 2-3 примера, раскрывающие особенности общения с философской, психологической и общественной точек зрения.

2. В чем состоит ключевое отличие общения и коммуникации. Почему, говоря о животных, ученые предпочитают использовать понятие «коммуникация», а не «общение».

3. Раскройте на примерах, подобранных самостоятельно, содержание коммуникативных барьеров, обусловленных разными факторами (средовыми, языковыми, психологическими, социальными и др.).

4. Выберите одну из описанных моделей коммуникации. Согласно ее структуре опишите вариант передачи созданного Вами сообщения (кодирование, отправка, прием, декодирование, обратная связь) адресату, находящемуся по отношению к Вам в другой субкультуре (другое поколение, другой социальный статус, культурная среда, профессиональные роли и т.д.).

5. Выберите один из видов делового общения. Подготовьтесь к деловой беседе/переговорам/информированному собеседованию/др. исходя из принципов делового общения, структуры процесса коммуникации, его этапов, требований к подготовке. Потренируйтесь в реализации своего плана в парах (с партнером) или малых группах.

6. Как вы думаете, какие традиции, культурологические особенности, правила воспитания в Российском обществе важно учитывать в деловом общении. Какие из них могут создавать трудности при выстраивании коммуникации иностранцев с россиянами?

По вашему мнению, к какому уровню контекста (высокому или низкому) относится культурологический уклад России? Аргументируйте свои ответы.

7. Назовите 5-6 психологических качеств, присущих Вам, помогающих или препятствующих конструктивному общению в деловой ситуации. Используя дополнительные источники информации составьте собственный план развития (с упражнениями и тренировочными заданиями) необходимых личностных черт, которые помогли бы Вам повысить эффективность делового общения.

Рекомендуемая литература

1. Андреева Г.М. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений. М. Аспект Прессю 2014. 368 с.
2. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. — СПб.:ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК,2003.— 320 с.(Серия«Главныйучебник»)
3. Гойхман О.Я., Надеина Т.М. Речевая коммуникация: Учебник/Под ред. проф. О.Я. Гойхмана. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 272 с. (Серия "Высшее образование").
4. Кашкин В. Б. Основы теории коммуникации. М., 2007.
5. Леонтьев А.А. Общение как объект психологического исследования // Методологические проблемы социальной психологии. М. 1975.
6. Мальханова И. А. Деловое общение. М., 2002.
7. Николаева Ж.В. Основы теории коммуникации. Учебно-методическое пособие / Сост. Ж.В.Николаева. Улан-Удэ: ВСГТУ, 2004. 274 с.
8. Психология и этика делового общения / Под ред. В. Н. Лавриненко, 2008. Е. А. Петрова, Л. И. Чернышова.
9. Скаженник Е.Н. Деловое общение. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006.
10. Спивак В.А. Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для бакалавров / В.А. Спивак. М.: Изд-во Юрайт, 2014. 460 с.
11. Черри К. Человек и информация. М., 1972.
12. Ягер Д. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. – М., 1994.

1.2. Язык деловой коммуникации: информационный компонент общения

1.2.1. Как и что мы говорим: устная и письменная речь делового общения

Прежде чем рассмотреть особенности устной и письменной речи, в чем их сходство и в чем принципиальное различие между ними, давайте обратимся еще раз к целостной модели коммуникации Ч.Осгуда и Т.Себиока (рис. 12), затрагивающей основные компоненты общения – информационный и смысловой (Сахарный, с.14,18).



Рис. 12.

Эта модель подразумевает, что отправитель это человек, у которого есть какая-то информация, которую он хочет передать адресату. Используя язык (код) он кодирует ее и с помощью органов речи или посредством письма отправляет. Информация достигает органов слуха или глаз адресата и тот в свою очередь с помощью кода (языка) декодирует сообщение. В этом процессе могут участвовать различного рода шумы, в результате которых информация может полностью исказиться. Пример искажения информации при передаче сообщения мы можем наблюдать, играя в игру «Смешной телефон». Часто в результате последовательной передачи информации от первоначального сообщения не остается и следа.

Соответственно, коммуникация включает в себя процесс порождения информации коммуникатором, ее передачи (устной или письменной), восприятие этой информации, и пониманием адресатом сути воспринятого (см. 1.1). В ходе коммуникации возникают шумы, влияющие на восприятие и смысл сказанного.

Первые два шага, порождение информации и ее передача, подразумевают этап формирования замысла высказывания и этап его воплощения, которое может реализовываться двумя способами – через устную речь или в письменном виде.

Устная речь это, прежде всего, речь, произнесенная вслух и осуществляемая работой голосового аппарата. Процесс порождения речи очень сложен и во многом остается загадкой для исследователей.

Как рождается речевое сообщение

По мнению О.Я.Гойхман и Т.М.Надеиной (2007), любому речевому действию предшествует определенная речевая ситуация побуждающая человека к высказыванию. Это может быть и необходимость сделать публичную презентацию, ответить на вопросы, написать бизнес – план и т.п. В результате формируется мотив высказывания, перерастающий в потребность выполнения этого действия.

Затем идет подготовительный этап, на котором происходит осознание мотивов, потребностей, целей. Прогнозируются результаты высказывания с учетом имеющихся знаний, прошлого опыта, обстановки. В результате создается внутренний план высказывания, который может иметь разный уровень обобщенности или конкретности.

На втором этапе, во внутреннем плане происходит выбор слов или по-другому лексический выбор, расположение слов в нужной последовательности (синтаксис), грамматическое и интонационное оформление. Данный этап является самым сложным для исследования и описания, поскольку до сих пор остается загадкой по какому принципу работает механизм выбора слов и грамматического оформления из так называемого ментального лексикона (mental lexicon). Ментальный лексикон это вся совокупность знаний человека о словах, их значениях и взаимосвязи между собой. Он устроен по правилам, которые отражают фонологические, орфографические и семантические характеристики слов. Поиск слова в ментальном лексиконе связан не только с внутренними характеристиками слова, но и с внешними, такими, как частота употребления слова и влияние контекста (например, в юридической среде, часто используют слово «лицо», обозначая им человека. Иногда, выбор этого слова может приводить к курьезам, молодой коллега, обращаясь к старшей коллеге «Марья Ивановна, вас там лицо ожидает»). Лексический выбор также связан и с картиной мира говорящего. Чем она шире и глубже, тем больше слов может использовать человек. Есть здесь и обратная связь, чем больше слов и их значений мы знаем, тем шире наша картина мира. Мы воспринимаем и описываем мир теми словами, которые есть в нашем личном ментальном словаре. Если наш словарь ограничен, то и картина мира очень простая и где-то даже примитивная (вспомним Эллочку-людоедку, героиню сатирического романа Ильи Ильфа и Евгения Петрова «Двенадцать стульев», имевшую словарный запас из 30 слов). Язык ограничивает наше восприятие. Как говорил Альфред Коржибски, «карта не есть территория». Собственно понять как человек воспринимает мир можно по тем словам которые он наиболее часто использует в речи, особенно если слова несут эмоционально-

смысловую нагрузку (например, человек часто может употреблять слова «это катастрофа», «я этого не переживу» описывая простые ситуации, связанные с необходимостью принять решения).

На третьем этапе осуществляется переход от внутренней речи к внешней с помощью звукового (артикуляция) или графического (письмо, рисунки) оформления высказывания. Если этот переход нарушается, то такая речь кажется неполной, бессвязной, труднопонимаемой.

Часто речевые нарушения, вызванные рядом причин (травмами, болезнями и т.д.), приводят к возникновению трудностей в переходе от внутренней к внешней речи. Так больной моторной афазией может хорошо произносить отдельные слова, но ему трудно их организовывать в целостные предложения. Человек начинает говорить, так называемым телеграфным стилем. Например, при описании картины «Опять двойка»: «Мальчик. Мама. Мальчик принес двойку...Ну...брат.. Ну велосипед...а сестра пишет...ну ... ну все». Больной динамической афазией может хорошо строить отдельные предложения, но теряет стратегию построения большого связного текста. Высказывания, которые произносят такие больные, часто являются, по сути, речевыми штампами. А.Р.Лурия приводил пример больного, который на задание составить рассказ на тему «Север», после очень долгой паузы сказал «На севере есть медведи», потом еще подумал и добавил «О чем довожу до вашего сведения» (А.Р.Лурия, 1979). Что касается письменной речи, то здесь может быть такое достаточно распространённое нарушение как дисграфия. Дисграфия - частичное нарушение письма, характеризующееся появлением стойких, повторяющихся ошибок.

Но не только речевые нарушения могут быть источником трудностей порождения грамотных высказываний. В качестве причин трудно воспринимаемого речевого текста также выделяют бедность лексического словаря говорящего. Бедность лексического словаря мы можем наблюдать у людей, которые в речи часто используют такие междометия как «ну тот, эта», или обценную лексику, заменяя ими нужные слова. Богатство лексического словаря может свидетельствовать о высоком уровне образованности говорящего, его широком кругозоре.

Итак, на последнем этапе порождения речевого высказывания решается вопрос о том, в какой форме будет передано сообщение – устной или письменной.

Для каждой формы характерен ряд присущих только ей признаков, а также своя лексика и грамматические конструкции.

Устная речь характеризуется:

- ✓ наличием коротких предложений,
- ✓ простотой построения фраз,
- ✓ использованием экспрессивно окрашенной лексики,
- ✓ отсутствием причастных и деепричастных оборотов,
- ✓ отступлением от грамматических и стилистических норм,
- ✓ включением междометий,
- ✓ наличием речевых ошибок.

Устная речь отличается от письменной экспрессивностью и определенной недосказанностью, важными пропусками – лакунами, мешающими человеку воссоздать наиболее полную картину ситуации. Устную речь сопровождает невербальное поведение, которое дополняет, а иногда заменяет значение произносимого. Необратимость, поступательный и линейный характер развертывания во времени - одно из главных свойств устной речи. Невозможно вернуться в какой-то момент устной речи еще раз и ее изменить, поэтому говорящий вынужден мыслить и говорить одновременно. Для устной речи характерна резкость, фрагментарность, а также возможно деление единого предложения на несколько коммуникативно самостоятельных единиц (например: «Начальник звонил. Задерживается. Будет через полчаса. Начинайте без него»). (Г.И.Бубнова, Н.К.Гарбовский, 1991. С. 8.)

При формулировании сообщения говорящий, как правило, учитывает реакцию слушающего и стремится привлечь его внимание, вызвать интерес, поэтому в устной речи имеется интонационное выделение важных моментов, уточнение каких-то частей, автокомментирование («говоря это, я имел в виду»), повторы. Устное высказывание формируется постепенно, поэтому в нем много пауз или их заменителей (слов типа «э-э, гм»), что дает возможность «говорящему» подумать о дальнейшем содержании.

Различают три стиля произношения устной речи: полный, нейтральный, разговорный (О Я.Гойхман и Т.М.Надеина, 2007).

Полный стиль характеризуется отчетливой артикуляцией, тщательным произнесением всех звуков, неторопливым темпом. Образцы этого стиля можно наблюдать у некоторых педагогов или дикторов радио и телевидения.

Нейтральный стиль характеризуется достаточно отчетливой артикуляцией, но одновременно и некоторой редуцией звуков (т. е. «проглатыванием», сокращением). Темп речи – более быстрый, средний. Деловые беседы, переговоры и ситуации делового общения, как правило, ведутся в нейтральном стиле.

Разговорный стиль - способ произнесения, свойственный ситуациям общения в быту, в непринужденной обстановке. Этому стилю присущи нечеткая артикуляция, «проглатывание» звуков и слогов, быстрый темп.

В отличие от устной речи, письменная речь это речь без собеседника. Она не имеет возможности быть подкреплённой невербальными способами передачи информации, и поэтому предполагает наличие особых навыков и умений: знание правил орфографии, пунктуации, то есть, то, что называется грамотностью). Для деловой письменной речи необходимо знание особых речевых оборотов и профессиональных терминов.

Преимуществом письменной речи является отсутствие временного дефицита, возможность контроля и коррекции написанного. Согласно В.П. Белянину (В.П. Белянин, 2003) порождение письменного текста проходит через три фазы – ориентировка, исполнение, контроль.

Ориентировка - это мыслительная активность по осмыслению проблемной ситуации общения и предмета коммуникации. На фазе ориентировки у автора возникает коммуникативное намерение в виде замысла текста. В свою очередь замысел диктует содержание, структуру и оформление текста. Например, написание делового письма подразумевает следование определенной структуре, содержанию и оформлению текста.

Выделяют три основных типа текстовых структур (И.Н.Горелов, К.Ф.Седов, 2001): предметно-логическая, «плетеная» и свободная образно-ассоциативная. Предметно-логическую структуру имеют тексты научно-учебные, официально-деловые, общественно-деловые, информационно-аналитические. «Плетеную» структуру используют в публицистике. Свободная образно-ассоциативная структура характерна для художественных текстов.

Содержание и структура текста также зависят и от предполагаемого адресата текста, от того как он его воспримет и как он может на него повлиять. Так, например, содержание и структура лекции будет различаться в зависимости от того будет эта лекция читаться в профессиональном сообществе или студентам первого курса.

Реализация текста состоит в исполнении замысла общения с привлечением языковых средств. Фаза контроля при производстве текста предполагает отработку самого замысла текста (на этапе планирования) и коррекцию вербализации замысла.

Основными характеристиками письменного текста являются: связность, целостность и композиционная завершенность (И.Н.Горелов, К.Ф.Седов, 2001).

Связность - категория, характеризующая особенности соединения внутри речевого произведения языковых элементов: предложений, абзацев, единств, фрагментов и т.п. Связи, возникающие в речи между предложениями, часто зависят от движения внутри текста новой, актуальной информации. Примером несвязного текста могут служить армейские присказки «Копать от забора и до обеда».

Композиционная завершенность предполагает наличие определённых языковых сигналов начала и конца текста, соразмерность членения на части, обозначение связей и переходов между частями («таким образом», «подводя итог»). К начальным сигналам текста относятся название, указание на тип документа, обращение и различные этикетные фразы (например «Здравствуйте»). Сигналы завершения текста — различные языковые клише («благодарю за внимание, вывод»), подпись автора

Целостность текста - смысловая интеграция порядка предложений, в основе которой лежит соответствие замысла текста и его формы.

Примерами связного, но не целостного текста являются, так называемые нескладушки:

По стене ползет кирпич.

Деревянный, как стекло.

Ну и пусть себе летит:

Нам не нужен пенопласт.

Устная и письменная речь влияют друг друга. Если писать, «как говоришь», то это может привести к курьезным ситуациям (из школьного сочинения «Базаров очень любил резать лягушек и Анну Одинцову»). Реже, но бывает влияние письменной речи на устную. Такого рода недостатки речевого поведения могут быть свойственны педагогам и чиновникам с многолетним опытом работы. Устная речь в этом случае характеризуется интонационной монотонностью. Говорящий использует развернутые грамматические книжные конструкции – канцелярит, как говорил К.И.Чуковский (1962), приводя такие примеры:

✓ Студент склоняется над плачущей девочкой: «По какому вопросу плачешь?»

✓ В ресторане посетитель подзывает официанта: «А теперь заострим вопрос на мясе».

Содержание устной и письменной речи зависит от *затекста и подтекста* (В.П.Белянин, 2003).

Затекст - фрагмент действительности, некие знания, реальная событийная ситуация. Способность к правильному соотношению речи с действительностью лежит в основе многих тестов, определяющих интеллектуальный уровень человека. Например: Оля светлее Сони, но темнее Кати. Кто из них самая темная, а кто - самая светлая? Ответ на этот вопрос требует выстраивания целой иерархии реальных ситуаций. Только после этого можно говорить, что самая светлая - Катя, а самая темная - Соня. (И.Н.Горелов, К.Ф.Седов, 2001). Затекстная информация представлена в научных и учебных текстах.

Подтекст - скрытый смысл, намек, о котором адресат может или должен догадаться. Подтекст может быть, и не замечен в том случае, если адресат не опознает имеющихся сигналов отсылающих к неявным оценкам автора. Примером подтекста могут служить наши пословицы и поговорки, в частности часто используемая, в деловом общении поговорка: «Молчание – золото», когда адресату намекают, что лучше промолчать в определенной ситуации.

Затекстное и подтекстное содержание в одних случаях вполне различимы, в других могут сливаться. Например, руководитель на совещании сообщает сотрудникам:

- Наши конкуренты наступают нам на пятки, и если мы ничего не придумаем, то ...ну вы поняли!

- Намек ясен Иван Петрович.

Данный разговор подразумевает, что сотрудники понимают, о чем говорит их руководитель (отсутствие премии, сокращение штата и т.п.).

Обмен информацией в деловом общении строится с учетом еще одной характеристики, от которой зависит его содержание это контекст. В зависимости от контекста речь собеседников может быть свободной и спонтанной или наполнена языковыми клише.

1.2.2. Языковые клише и контекст

В деловом общении использование языковых клише зависит от того, в какой ситуации реализуется деловая речь: строго официальной, официальной и неофициальной. В первых двух случаях клише уместны и нужны, в последнем случае использование штампов воспринимается негативно и расценивается как недостаток речи. На самом деле в жизни языковые клише и штампы используются нами достаточно часто. Известный лингвист Борис Михайлович Гаспаров в своей работе «Язык. Память. Образ. Лингвистика языкового существования». Он отмечает, что «... каждый говорящий в каждый момент языковой деятельности заново создает, пользуясь известными ему правилами, новые речевые построения из первичных строительными элементами. Тот факт, что и в своей, и в чужой речи мы то и дело встречаем хорошо нам знакомые, вновь и вновь повторяющиеся (в точности либо с вариациями) речевые блоки, текстуальные фрагменты, цитаты и полужитаты, которые мы все помним и немедленно узнаем, при всей своей эмпирической очевидности, либо совсем игнорируется, либо оттесняется на периферию картины языка, под такими характерными именами, как «клише», «формулы», «шаблоны», «идиомы» (Б.М.Гаспаров, 1996, с. 29).

Клише и штампы встречаются как в устной, так и в письменной речи и рассматриваются как стандартные обороты речи. К штампам относятся «универсальные» слова, имеющие неопределенное значение, как например, слово «некоторые лица». Еще одним примером штампов в речи является использование слов устойчиво сочетающихся друг с другом («бурные аплодисменты», «известный факт», «гражданин начальник», «трудовая дисциплина»). Когда клише теряет свою выразительность, оно может стать банальным выражением, и даже потерять свою смысловую нагрузку, как например, выражение «Мыслите, не ограничиваясь заданными рамками».

В тоже время если в разговорной речи речевые штампы могут вызывать раздражение, и часто неуместны, то в деловой речи использование языковых клише необходимо, поскольку они являются своего рода инструментом для достижения желаемого результата. За счет формализации они помогают конкретнее и лаконичнее передать необходимую информацию.

Прежде всего, языковые клише в деловой сфере используются в письменной речи. Документы официально-делового стиля оформляются по определенному шаблону. Наличие стандарта, образца, или «рыбы» в значительной мере облегчает заполнение необходимых формуляров, служебных записок, бланков и многих других документов, требуемых официальными инстанциями. Известные фразы «вследствие чего, прошу предоставить, в связи с чем, настоящим удостоверяю» дают возможность не тратить время на поиски типичных для официально-деловой переписки слов. Вряд ли адресат оценит проявление творчества, если написать «целую ручки» или «жду ответа, как соловей лета» в завершающей части делового письма. Сочетаемость слов во всех типах деловых документов весьма стандартизирована. Например, практически невозможно подобрать иной глагол в сочетаниях типа: контроль возлагается, цена устанавливается, задолженность погашается, вопрос поднимается, скидки предоставляются, договоренность достигается, оплата производится и т. д.

Использование таких мало эмоциональных словосочетаний, как: «исполнение решения», «возложить обязанности/ответственность», «оказать содействие», «проработать вопрос», «осуществить платеж», «задействовать ресурс/людей/ведомства», «в соответствии с решением», «согласно постановлению» дают возможность говорящему занять обезличенную позицию и поддержать официальный тон. Часто это необходимо делать для поддержания рабочих отношений.

Приведем примеры языковых клише, наблюдаемые в разных деловых стилях (Н.А.Буре, Л.Б.Волкова, Е.В.Косарева и др., 2015):

- законодательный (предъявить иск, вынести приговор, признать виновным, наложить арест, отбывать срок, избрать мерой пресечения, признать потерпевшим);

- административный (взыскать с..., возложить контроль на..., довести до сведения..., уполномочить...);
- дипломатический (наложить вето, достичь договоренности, урегулировать конфликт, выразить протест).

Контекст это то, вокруг чего строится процесс общения. То, что его окружает и оказывает незримое, но очень существенное влияние, часто неосознаваемое самими участниками общения. Рудольф и Кэтлин Вердербер, известные специалисты в области психологии общения выделяют физический, социальный, исторический, психологический и культурный контексты (Р.Вердербер, К.Вердербер, 2003).

Культурный контекст - это убеждения, ценности, отношения, социальная иерархия, традиции, роли групп принятые в конкретной культуре. Например, в американской культуре в коммуникационной ситуации, даже с незнакомыми людьми принято улыбаться. В нашей культуре это не принято, улыбка наоборот может вызвать агрессивные реакции.

Физический контекст - это местоположение, условия окружающей среды (температура, освещение, уровень шума), физическое расстояние между участниками и время суток. Каждый из этих факторов может повлиять на коммуникацию. Например, начальник сидит за столом в своем кабинете и говорит со своими подчиненными — это один контекст, или начальник разговаривает с теми же людьми на корпоративной вечеринке это другой контекст.

Социальный контекст - это цель общения и уже существующие взаимоотношения между участниками. То, в какой ситуации происходит общение — за обедом, на деловой встрече или же среди членов семьи, друзей, незнакомых, — влияет на содержание высказываний и на то, как эти высказывания рождаются, передаются, понимаются. Так, люди по-разному разговаривают с начальником, с коллегой по работе и с незнакомцем в метро.

Исторический контекст - это отношения между участниками сформировавшиеся в предыдущих коммуникациях и влияющие на отношения в текущей ситуации. Например, сотрудник издательства решила попросить прибавку к зарплате у начальника, предварительно обсудив это со своей коллегой. Коллега видит ее выходящей от начальника и говорит «Ну что, все получилось?». Остальные коллеги понятия не будут иметь, что именно должно было получиться, но обе женщины поняли друг друга, так как говорили об этом раньше.

Психологический контекст - это настроение и чувства, которые каждый из собеседников привносит в общение. Например сотрудница плачет, от того что ей не удалось решительно поговорить с начальником и потребовать повышения зарплаты, ее коллега утешает ее.

В деловом общении есть ситуации, контекст которых подразумевает свободное общение, например, обсуждение возникших вопросов «в курилке», или использование языковых клише или штампов. Классический пример использования языковых клише — деловая переписка.

Таким образом, использование языковых клише в деловом общении позволяет обозначить ситуацию общения как официально-деловую, мало эмоциональную. Устойчивость структуры клише, ситуаций его применения, способствует экономии времени и упрощает изложение сути и подготовку документов.

На выбор клише и штампов в общении влияет то, какой речевой жанр воплощается в ситуации коммуникации.

1.2.3. Жанры делового общения

Многие ситуации, в которых происходит общение, являются для нас типичными, например, ситуации приветствия, флирта, семейных посиделок. Для них мы используем одни и те же слова, предложения, речевые обороты. Известный русский филолог М.М.Бахтин назвал такие устойчивые коммуникативные формы речевыми жанрами. Он рассматривал речевой жанр универсальной единицей речи. «Богатство и разнообразие речевых жанров, необозримо, потому что неисчерпаемы возможности разнообразной человеческой деятельности и потому что в каждой сфере человеческой деятельности вырабатывается целый репертуар речевых жанров, дифференцирующийся и растущий по мере развития и усложнения данной сферы. Особо нужно подчеркнуть крайнюю разнородность речевых жанров (устных и письменных). В самом деле, к речевым жанрам мы должны отнести и короткие реплики бытового диалога (причем разнообразие видов диалога в зависимости от его темы, ситуации, состава участников чрезвычайно велико), и бытовой рассказ, и письмо (во всех его разнообразных формах), и короткую стандартную военную команду, и развернутый и детализованный приказ, и довольно пестрый репертуар деловых документов (в большинстве случаев стандартный), и разнообразный мир публицистических выступлений (в широком смысле слова: общественные, политические); но сюда же мы должны отнести и многообразные формы научных выступлений, и все литературные жанры (от поговорки до многотомного романа)» (М.М.Бахтин, 1996, с. 159-160).

В своей книге «Основы психолингвистики» Илья Наумович Горелов и Константин Федорович Седов определяют речевые жанры как вербальное оформление типических ситуаций социального взаимодействия людей (И.Н.Горелов, К.Ф.Седов, 2001). Жанры речи присутствуют в нашем сознании в виде образцов (фреймов). Фрейм в данном случае «это фрагмент знания о мире, организованный вокруг некоего понятия или типовой для данного социума ситуации и содержащий связанную с ним основную, типическую или потенциально возможную информацию, включающую сведения об обычном порядке протекания ситуации». (К.А.Долинин, 1999, с. 9)

В процессе социализации человек как бы «вращается» в систему жанровых норм принятых в культуре, которая в свою очередь «вращается» в сознание говорящего, определяя уровень его коммуникативной компетенции (И.Н.Горелов, К.Ф.Седов, 2001). «Мы говорим только определенными речевыми жанрами, то есть все наши высказывания обладают определенными и относительно устойчивыми типическими формами построения целого. Мы обладаем богатым репертуаром устных (и письменных) речевых жанров. Практически мы уверенно и умело пользуемся ими, но теоретически мы можем и вовсе не знать об их существовании. Подобно мольеровскому Журдену, который, говоря прозой, не подозревал об этом, мы говорим разнообразными жанрами, не подозревая об их существовании» (М.М.Бахтин, 1986, с. 271)

Умение правильно подобрать слова и сформулировать высказывания в определенном жанре играет важную роль в общении. Из-за отсутствия опыта в некоторых жанрах люди могут чувствовать себя совершенно беспомощными. Так, например, многие очень сильно волнуются и тревожатся по поводу жанра «публичное выступление».

Речевые жанры нужно отличать от жанров художественной литературы. Речевое поведение в рамках той или иной коммуникативной ситуации имеет различные степени свободы: так жанр дружеской беседы это одно, а жанр доклада на конференции, другое. Жанры разделяются по следующим характеристикам речи: письменная / устная, официальная / неофициальная, публичная / непубличная.

Согласно К.Ф.Седову оппозиция письменная / устная связана с формой передачи информации в общении. Структура письменных жанров тяготеет к более жесткой монологической форме речевых высказываний. Устные (особенно разговорные) жанры допускают большую вариативность в использовании языковых средств. Жанры, характеризующие официальное общение имеют большую степень конвенциональности (нормативности) и стереотипичности, нежели жанры неофициальной коммуникации.

Жанры публичного общения предполагают более высокую степень осознанности в употреблении языковых средств, нежели жанры речи непубличной (К.Ф.Седов, 2004).

В своей диссертации «Типология жанров деловой речи (риторический аспект)» Т.В.Анисимова делит жанры делового общения на жанры монологического типа и диалогического типа. К примерам жанров монологического типа в речевой ситуации «Презентация» относятся: вступительное слово, речь на презентации, рекламная речь, ответное слово. Примерами жанров диалогического типа в речевой ситуации «Совещание» и «Дискуссия» являются: речь в прениях, мнение, предложение, возражение, опровержение и обвинение (Т.В.Анисимова, 2000). Подчеркивая важность владения речевыми жанрами в деловой коммуникации, она приводит пример содержания жанра «Мнение» и его разрушения, когда говорящий не понимает его законы.

Жанр «Мнение» – это субъективный комментарий к происходящему, поэтому человек, выступающий в жанре мнение, обычно подчеркивает, что излагает именно свое видение ситуации и не претендует на объективную истину. Часто выражение мнения начинается со слов «Мне кажется... возможно, здесь имеется в виду ... могу предположить что...». Однако если говорящий представляет свою точку зрения как единственно правильную (истинную), то жанр разрушается.

Несоответствие высказываний речевому жанру может служить препятствием при достижении желаемой цели. Таким образом, знание различных речевых жанров, использование их в соответствии с ситуацией, имеет большое значение в деловом общении и является своего рода лакмусовой бумажкой его успешности.

1.2.4. Всегда ли мы имеем в виду то, что говорим: уровни делового общения

Есть еще один важный аспект, связанный с передачей информации в процессе общения. Дело в том, что не всегда то, что мы говорим, мы на самом деле чувствуем и хотим сказать. Мы не можем открыто выражать свои чувства, если например, зависим от человека и боимся, что если прямо высказать что думаешь, то можно лишиться его расположения. Мы не можем сообщать о своих чувствах, так как это не принято в нашей культуре и порой мы даже не можем определить, что же мы в данный момент испытываем и как это чувство называется. Социальные нормы, договоренности, личная ситуация, ограничивают нашу свободу выражения. Но человек устроен таким образом, что эти мысли и чувства, которые должны были бы быть выражены, но остались внутри все равно прорываются в речь через оговорки, описки, забывание и т.д., через все то, что З.Фрейд в свое время обозначил, как «Психопатология обыденной жизни».

Кроме того, когда мы говорим, мы определенным образом влияем на своего собеседника, вызывая в нем ответные реакции. Процесс общения невозможен без обратной связи, которая может выражаться словами, чувствами, действиями собеседника. Мы можем сознательно вызывать в человеке определенные реакции, а можем не осознанно. В свою очередь эта обратная связь также оказывает на нас влияние. Это взаимовлияние есть по сути отношения. Таким образом, в любом процессе общения его участники вступают в отношения.

Соответственно, мы можем говорить о том, что передача информации в общении идет на двух уровнях:

✓ *первый уровень* - уровень фактический или уровень содержания. Это в основном открытый уровень (исключая манипуляции), на котором участники общения высказывают свои речевые сообщения, свою информацию.

✓ *второй уровень* - процессуальный уровень или уровень отношений. На этом уровне участники вступают в отношения. Он может быть скрытым, когда за явными отношениями, есть еще одни, неосознаваемые.

Например, отношения конкуренции, борьбы за власть, соблазнения все они могут присутствовать в скрытой форме, при внешнем партнерском поведении. Скрытые

отношения можно понять, только наблюдая за невербальным поведением участников, ключевым словам (ключевые слова - это яркие, эмоционально нагруженные, часто используемые слова) и действиям (например, участник хлопает дверью, демонстративно уходит и т.д.). Пример скрытой конкуренции, мы наблюдаем, когда оратор, рассказывая о чем-либо, сталкивается с тем, что один слушателей, раз за разом поправляет его.

Есть еще один, наивысший уровень, который знаменитый специалист в области изучения коммуникаций Пол Вацлавик назвал метакоммуникацией. Метакоммуникация это общение на тему коммуникации, иначе говоря, это общение по поводу того каким способом эта информация передается, что на самом деле может скрываться за словами и действиями и каким образом влияет на адресата, который в свою очередь влияет на отправителя.

Пол Вацлавик сформулировал ряд аксиом коммуникации, характеризующих уровни общения (П.Вацлавик, Д.Бивии, Д.Джексон, 2000).

1. Как бы человек ни старался, он не сможет не общаться. Деятельность и бездействие, слова или молчание все имеет ценность сообщения: они оказывают влияние на других, и эти другие, в свою очередь, не могут не ответить на эти коммуникации и, таким образом, сами общаются. Пассажир самолета, сидящий с закрытыми глазами, сигнализирует остальным о нежелании общаться, внезапно запертая дверь, о наличии за ней чего, что остальным знать не следует. **Аксиома - никто не может не общаться.**

2. Коммуникация не только предоставляет информацию, но в то же время и налагает обязательство на поведение, через две операции. Эти две операции определяются как «передающий» и «командный» аспекты коммуникации. Передающий аспект предоставляет информацию и синонимичен содержанию сообщения. Командный аспект относится к виду сообщения и к взаимоотношению между коммуникаторами. Чем спонтаннее и «здоровее» взаимоотношения, тем больше командный аспект коммуникации отступает на задний план. Наоборот, патологические взаимоотношения характеризуются постоянной борьбой за характер взаимоотношений, в то время как передающий аспект коммуникации становится все менее и менее важным. Например, если начальник озабочен проблемами переживания собственной власти над подчиненными, то любая информация от них и о них будет игнорироваться, основной целью станет демонстрация силы. **Аксиома - у каждой коммуникации есть аспекты, касающиеся содержания, и аспекты, касающиеся взаимоотношений.**

3. Люди, стремятся упорядочить коммуникационные последовательности, то есть установить причинно-следственные связи, поскольку это дает возможность установить, кто из них обладает инициативой, влиянием, зависимостью и т.д., т.е. обнаружить существующие между ними паттерны взаимоотношений (с которыми они или согласятся, или нет), и эти паттерны будут правилами случайности в обмене подкреплениями. Например, мы называем человека, который ведет себя в группе определенным образом в одном случае «лидером», а в другом — «ведомым», хотя, подумав, трудно сказать, кто из них пришел первым или каким будет один без другого. Примером патологической коммуникации, вызванной нарушением последовательности причин и следствий, является эффект «самоисполняющегося пророчества». Это поведение, вызывающее у других реакцию, подтверждающую это поведение. Например, человек, считающий, что он никому не может понравиться, будет вести себя недоверчиво, застенчиво или агрессивно. В ответ на это другие, скорее всего,отреагируют на него без всякой симпатии, тем самым подтвердив его представление о себе. При этом сам человек считает, что он просто реагирует на отношение окружающих, а не провоцирует его. **Аксиома - природа взаимоотношений зависит от пунктуации коммуникационных последовательностей между коммуникаторами.**

4. Существует цифровая и аналоговая коммуникация. Цифровая коммуникация я обладает высоким уровнем абстракции, фактически это символичный язык (буквы, цифры, знаки). Аналоговая коммуникация это вся невербальная коммуникация, с учетом

контекста в котором проходит коммуникация. Два вида коммуникации не только сосуществуют в сообщении, но и дополняют друг друга. Содержательный аспект передается цифровым способом, аспект, касающийся взаимоотношения, по своей сути является преимущественно аналоговым. **Аксиома - люди общаются как цифровым, так и аналоговым способами. У цифрового языка более сложный логический синтаксис, но ему недостает необходимой семантики в области взаимоотношений, в то время как у аналогового языка есть семантика, но нет адекватного синтаксиса для объективного описания природы взаимоотношений.**

5. В коммуникации присутствуют симметричные и комплементарные взаимоотношения. Они описываются как взаимоотношения, основанные или на сходстве, или на различии. Симметричные взаимоотношения характеризуются сходством и минимизацией различия, в то время как комплементарные основываются на максимизации различия. В комплементарном взаимоотношении выделяются две различные позиции. Один партнер занимает ведущую позицию, а другой — подчиненную. Комплементарное взаимоотношение может быть обусловлено социальным и культурным контекстом (в случае матери и ребенка, врача и пациента, учителя и ученика). Комплементарные взаимоотношения — взаимоотношения, в ходе которых один человек позволяет другому определить, кто будет иметь большую власть. Симметричные взаимоотношения — взаимоотношения, в ходе которых люди «не договариваются» по вопросу о том, кто будет контролировать ситуацию. Пример симметричных и комплементарных взаимоотношений мы можем наблюдать в деловом общении на самом общем уровне: комплементарные - начальник-подчиненный, симметричные – коллеги по работе, находящиеся в одной ролевой-статусной позиции. Однако конечно все не так просто. В любой ситуации люди регулируют свои взаимоотношения и даже между коллегами могут наблюдаться комплементарные взаимоотношения – то есть один доминирует, а второй подчиняется, например спор между коллегами может быть борьбой за то кто главнее и больше знает и поэтому истина здесь никому не интересна «в бой» могут идти любые аргументы. Бывают ситуации, когда подчиненный может контролировать своего начальника, например, когда подчиненный имеет какую-то информацию, позволяющую его шантажировать. Комплементарные взаимоотношения реже приводят к открытому конфликту, а в симметричных взаимоотношениях чаще наблюдается равномерное разделение власти. Для того что бы коммуникация была эффективной собеседники должны изначально определить свои взаимоотношения или как комплементарные, или как симметричные. **Аксиома: Все коммуникативные взаимодействия или симметричны, или комплементарны, в зависимости от того, основаны они на сходстве или на различии.**

Знание этих аксиом, умение видеть явное и скрытое в своем речевом поведении и поведении собеседника, даст возможность Вам перейти на сверх уровень общения. Это – осознанный уровень, на котором мы можем, открыто и свободно говорить о том, что происходит между нами в процессе общения, что мы чувствуем, и чего мы на самом деле хотим друг от друга.

Краткое резюме: передача информации в общении может осуществляться двумя основными способами – устно и письменно. Устная и письменная речь в общении имеет принципиальные различия. Устная речь более непосредственная и подвержена ошибкам. Письменная речь в деловом общении, более формализована и часто имеет структуру для изложения. В деловом общении для передачи информации, используются языковые клише, особенно это актуально для письменной деловой речи. Языковые клише позволяют сохранять официально-деловой тон и экономят время. Выбор языковых клише связан с ситуацией, и речевым жанром, который она задает. Информация в общении представлена на двух уровнях – уровне содержания и уровне отношений. Отношения в общении могут комплементарными или симметричными.

Рекомендуемая литература

1. Бахтин М.М. Проблема речевых жанров// Бахтин М.М. Собр. соч. – М.: Русские словари, 1996. – Т.5: Работы 1940-1960 гг. – С.159-206.
2. Буре Н. А., Волкова Л. Б., Косарева Е. В. и др. Основы русской деловой речи. Учебное пособие для студентов высших учебных заведений: Златоуст; Санкт-Петербург; 2015,— 352 с.
3. Вацлавик П., Бивии Д., Джексон Д. Прагматика человеческих коммуникаций: Изучение паттернов, патологий и парадоксов взаимодействия. / Пер. с англ. А. Суворовой. — М.: Апрель-Пресс, Изд-во ЭКСМО Пресс, 2000. — 320 с. (Серия «Психология. XX век»).
4. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. — СПб.:ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2003.— 320 с.
5. Гойхман О.Я., Надеина Т.М., Речевая коммуникация: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 272 с. — (Высшее образование)320 с. (Серия«Главныйучебник»)
6. Горелов И.Н., Седов К.Ф. Основы психолингвистики. Учебное пособие. Третье, пере-работанное и дополненное издание. — Издательство "Лабиринт", М., 2001. — 304с.
7. Седов К.Ф. Дискурс и личность: эволюция коммуникативной компетенции. А М.: Лабиринт, 2004. – 320 с.

Вопросы для самопроверки

1. Как происходит процесс порождения речевого сообщения?
2. Что такое ментальный лексикон?
3. Сформулируйте характеристики устной и письменной речи, укажите основные различия? Каким образом они влияют друг на друга?
4. Какова роль контекста и языковых клише в деловом общении?
5. Что такое речевой жанр? Для чего нужно знать специфику речевых жанров в деловом общении.
6. Как вы понимаете, что такое уровень содержания и уровень отношений в общении, как они разворачиваются в деловых ситуациях, приведите примеры.

Задания для самостоятельной работы

1. *Как вы считаете, за счет чего в данном тексте появляется комический эффект?*

«Осуществив возвращение, домой со службы, я проделал определенную работу по сниманию шляпы, плаща, ботинок, переодеванию в пижаму и шлепанцы и усаживанию с газетой в кресло. Жена в этот период времени претворяла в жизнь ряд мероприятий, направленных на чистку картофеля, варку мяса, подметание пола и мойку посуды. По истечении некоторого времени она стала громко поднимать вопрос о недопустимости моего неучастия в проводимых ею поименованных мероприятиях. Но с моей стороны было сделано категорическое заявление о нежелании слушания претензий по данному вопросу ввиду осуществления мною в настоящий момент, после окончания трудового дня, своего законного права на заслуженный отдых. Однако жена не сделала соответствующих выводов из моих слов и не прекратила своих безответственных высказываний, в которых, в частности, отразила такой момент, как отсутствие у меня ряда положительных качеств, как то: совести, порядочности, стыда и пр., причем как в ходе своего выступления, так и по окончании его занималась присвоением мне наименований различных животных,

находящихся в личном пользовании рабочих и колхозников» (О.Любченко, «Как допускается порча хорошего настроения»).

2. *Выразите мысль без канцеляризма:* Следует приложить все усилия для устранения негативных последствий этого явления. Заполните следующую таблицу:

Вопросы	Ответ
В чем различия между устной и письменной формами речи?	
В чем сходство между устной и письменной формами речи?	
Какие преимущества и недостатки есть у устной речи?	
Какие есть преимущества и недостатки есть у письменной речи?	

4. *Определите, какие из клише приветствия: Привет! Здорово! Здравствуйте! Кого я вижу! Добрый день! Доброе утро! Добрый вечер! Приветствую вас! Салют! Хэллоу! и – могут использоваться:*

- а) в официальной обстановке;
- б) в общении с коллегами;
- в) в общении с друзьями.

5. *Подумайте и ответьте на вопрос, почему ниже перечисленные языковые клише считаются вредными для использования в деловом общении.*

- А) «Неудача это не вариант».
 - Б) «Мыслите не ограничиваясь заданными рамками»
 - В) «Кто собирается подключиться к заданию?»
 - Г) «В команде нет «я»».
 - Д) «Проще попросить прощения, чем разрешения».
 - Е) «Это беспроигрышная ситуация».
 - Ж) «Мне жаль, если вы были оскорблены».
- 3) «Вывести на следующий уровень».

6. *Приведите примеры основных жанров письменных документов, используемых в организации.*

7. *Скорректируйте предложения (по Е.Н. Скаженик, 2006)*

1. Встреча прошла с большим интересом.
2. Я заметил характерную ему ошибку.
3. Хотелось бы, чтобы вы поскорее оказали внимание нашей организации.
4. Он попытался предостеречь неверный шаг директора.
5. На встрече присутствовал и представитель с завода.
6. Обработав эти данные, выяснилась полная картина состояния дел.
7. Мое мнение к нему как к человеку неплохое.
8. Прочитав рекомендованную преподавателем литературу, студентам стали ясны многие сложные вопросы.
9. На повестке дня стоял вопрос о ресурсах.
10. Поднимаясь по лестнице, в глаза мне бросилось странное объявление.
11. Мне надоело тратить нервы на этот вопрос.
12. Я понял, какой намек мне дали.
13. У нас самая дешевая стоимость товаров.
14. Я не хочу нагнетать обстановку.
15. Николай ждал меня на коридоре.
16. Я не раз отмечал о том, что необходимо соблюдать инструкцию.

17. Все это сказывается на работе.

18. Разрешите поднять этот тост за наши успехи.

8. *Оцените свои навыки владения устной и письменной речью, считаете ли вы их достаточно развитыми? Если нет, то, как можно улучшить ситуацию?*

А) Я умею свободно, точно и правильно излагать свои мысли в устной и письменной форме, соблюдая нормы построения текста (логичность, связность, цельность, соответствие теме). Мне легко подобрать нужное слово и выстроить фразу.

Б) Я соблюдаю основные лексические и грамматические нормы русского литературного языка. Я редко использую жаргонизмы и слова-заместители.

В) Я владею правилами орфографии и пунктуации.

Г) Я умею выбирать языковые клише адекватно условиям ситуации общения.

Д) Я владею различными видами речевых жанров делового общения: публичное выступление, деловая беседа, презентация, дискуссия, совещание, выступление перед коллективом; ходатайство, инструктивное письмо, объяснительная записка и т.д.

9. *Понаблюдайте за любой конфликтной ситуацией, проанализируйте ее по параметрам:*

1. Командный / передающий аспект.

2. Симметричные/комплементарные отношения.

Литература:

1. Анисимова Т.В. Типология жанров деловой речи : (риторический аспект) [Текст] : диссертация на ... доктора филологических наук / Волгоградская академия государственной службы; Волгоградская академия государственной службы. - : Б. и., 2000. - 349 с.

2. Бахтин М. М. Эстетика словесного творчества. Издательство: Искусство. М. 1986, 445 с.

3. Бахтин М.М. Проблема речевых жанров// Бахтин М.М. Собр. соч. – М.: Русские словари, 1996. – Т.5: Работы 1940-1960 гг. – С.159-206.

4. Белянин В.П. Психолингвистика: Учебник / В.П. Белянин. — М.: Флинта: Московский психолого-социальный институт, 2003. — 232 с.

5. Бубнова Г.И., Гарбовский Н.К. Письменная и устная коммуникация: синтаксис и просодия. М.: Изд-во МГУ, 1991. - 272 с.

6. Буре Н. А., Волкова Л. Б., Косарева Е. В. и др Основы русской деловой речи. Учебное пособие для студентов высших учебных заведений: Златоуст; Санкт-Петербург; 2015,— 352 с.

7. Вацлавик П., Бивии Д., Джексон Д. Прагматика человеческих коммуникаций: Изучение паттернов, патологий и парадоксов взаимодействия. / Пер. с англ. А. Суворовой. — М.: Апрель-Пресс, Изд-во ЭКСМО Пресс, 2000. — 320 с. (Серия «Психология. XX век»).

8. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. — СПб.:ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК,2003.—320с.

9. Гаспаров Б.М. Язык. Память. Образ. Лингвистика языкового существования. - М.: Новое литературное обозрение, 1996. –352с.

10. Горелов И.Н., Седов К.Ф. Основы психолингвистики. Учебное пособие. Третье, пере-работанное и дополненное издание. — Издательство "Лабиринт", М., 2001. — 304с

11. Гойхман О.Я., Надеина Т.М., Речевая коммуникация: Учебник. — 2-е изд., пере-раб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 272 с. — (Высшее образование)

12. Долинин К.А. Речевые жанры как средство организации социального взаимодействия // Жанры речи. Саратов, 1999. Вып. 2. – С. 7–13.

13. Лурия А. Р. Язык и сознание./ Под редакцией Е. Д. Хомской. — М: Изд-во Моск. ун-та, 1979 - 320 с.

14. Мыркин В.Я. Типы контекстов. Коммуникативный контекст // Филологические науки. – 1978. – № 1. – С. 95–100.
15. Сахарный Л. В. Введение в психолингвистику. Л.: Издательство Ленинградского университета, 1989. - 184 с
16. Седов К.Ф. Дискурс и личность: эволюция коммуникативной компетенции. А М.: Лабиринт, 2004. – 320 с.
17. Скаженик Е.Н. Деловое общение. – Таганрог: Изд-во ТРТУ.-2006г. – 180 с.
Чуковский К., Живой как жизнь (Разговор о русском языке). М., Изд. ЦК ВЛКСМ "Молодая гвардия", 1962 г.
18. A. Mulac, (1998). The gender-linked language effect: Do language differences really make a difference? In D. Canary & K. Dindia (Eds.), Sex differences and similarities in communication: Critical essays and empirical investigations of sex and gender in interaction (pp. 127-153). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

1.3. Явное и скрытое в деловом сообщении: смысловой компонент делового общения

2.3.1. Восприятие и понимание информации

Процесс восприятия и понимания информации в коммуникации можно рассмотреть с двух сторон: как общий процесс отбора, организации и интерпретации информации получаемой через каналы восприятия от внешнего мира, и как частный процесс восприятия и понимания речевого сообщения.

Мы последовательно рассмотрим каждый, и начнем с общего процесса восприятия информации человеком.

Среди общих принципов, по которым функционирует восприятие как один из основных психических процессов, обычно рассматривают:

- *принцип целостности*: восприятие имеет тенденцию к упрощению и целостности. Как правило, мозг упрощает сложные стимулы, на которые мы обращаем внимание, до каких-то обычных понятных или привычных форм. Например, выпускник, получивший результаты тестирования по поводу выбора будущей профессии, где ему было указано, что на первом месте у него профессия типа человек-человек, может подумать «я хорошо понимаю людей». Что касается целостности, то мы воспринимаем объекты и ситуации не дискретно, а как динамичное целое. Например, когда два человека конфликтуют, мы воспринимаем эту ситуацию в целом, учитывая также контекст, в котором развивается конфликт.

- *принцип избирательности* - фигура/фон: мы скорее обратим внимание на информацию, которая соответствует нашим биологическим и психологическим потребностям. Когда мы слушаем лекцию, то усвоение информации будет зависеть от того, сочтем ли мы ее содержание важным для нас, то есть удовлетворяет ли она нашим потребностям. Если мы в этот момент голодны, то мы можем представлять, как пойдём в столовую, поэтому представляемая пища будет фигурой, а то, о чем говорит преподаватель, становится фоном, и уже не воспринимается. Также мы с большей вероятностью обратим внимание на информацию, соответствующую нашим интересам и ожиданиям. Например, человек, предпочитающий из всех жанров кино-детективы, будет обращать внимание именно на них при изучении новинок кино. Что касается ожиданий, то мы склонны воспринимать то, что ожидаем увидеть, и игнорировать ту информацию, которая не соответствует нашим ожиданиям. В качестве сенсорного теста ожидания приведем следующий анекдот: «Купила очень дорого кота, у мужа оказалась на котов аллергия, отдам бесплатно. Брюнет, рост 182 см, работает».

Еще один принцип характеризующий способ организации и упорядочивания стимулов при восприятии окружающей информации называется выделение паттернов. (Р.Вердербер, К.Вердербер, 2003). Паттерн – это набор характеристик, отличающих одни

предметы от других, использующийся для группирования предметов, имеющих одинаковые параметры. Паттерн облегчает интерпретацию множества стимулов окружающей среды. Во взаимодействии с людьми мы также пытаемся найти паттерны, которые помогут нам объяснить их поведение и реагировать на него. Например, Михаил и Андрей два сотрудника организации, каждый раз, когда мимо них проходит начальник, он здоровается. Через некоторое время Михаил может заметить паттерн поведения начальника, он здоровается, когда рядом Андрей, когда Михаил один начальник проходит мимо, из этого он может сделать вывод, что Андрей имеет влияние на начальника, он для него значим, тогда как сам Михаил для начальника «невидимка», он его не замечает.

- *принцип константности* (устойчивости): наше восприятие относительно устойчиво даже в меняющихся условиях. Это позволяет нам видеть мир и предметы относительно постоянными, иначе мы бы каждый раз их узнавали заново.

- *принцип категориальной и смысловой предопределенности восприятия* – мы узнаем то, что уже знаем. Сенсорный опыт человека сначала словесно обозначается родителями, например, ребенок ударился – это называется «больно», смеется «радуется», затем этот опыт им означает и осмысливается, то есть происходит его семантизация. Таким образом, ребенка учат воспринимать и передавать свой опыт через определенные языковые репрезентации.

Процесс словесного обозначения нужно понимать не как особый, отдельный от восприятия процесс, а как процесс, включенный в деятельность самого восприятия (В.А.Лабунская, 1999).

Что касается модели восприятия и понимания сообщений в общении, то к настоящему времени существует довольно много идей и теорий о процессе порождения сообщения говорящим и значительно больше слепых пятен в изучении того как адресат его воспринимает и понимает. Мы представим две различные модели восприятия и понимания сообщения, предложенные отечественными лингвистами

О.Я.Гойхман и Т.М.Надеина делают акцент на процессе восприятия речи, поэтому, с их точки зрения, процесс слушания или чтения включает следующие стадии:

- 1) переход с акустического или графического кода на код внутренней речи;
- 2) расшифровка синтаксических структур, грамматических форм;
- 3) понимание общего плана высказывания;
- 4) понимание замыслов и мотивов высказывания;
- 5) оценка полученной информации (содержания высказывания, его идеи, позиции говорящего и т.п.);
- б) понимание выбора формы и языковых средств.

В свою очередь понимание включает два уровня: языковой и смысловой. Первый без второго возможен (например, мы можем предположить, о чем известное квазипредложение Л.В.Щербы: «Глокая куздра штеко будланула бокра и кудрячит бокренка», опираясь только на форму слов), а второй без первого – нет.

Модель И.Н.Горелова и К.Ф.Седова в большей степени строится вокруг процесса понимания речи (И.Н.Горелов, К.Ф.Седов 2001). Авторы считают что, понимание речи происходит одновременно по многим каналам и его нельзя свести к поэтапной дешифровке смысла, так же как, если представить модель восприятия и понимания сообщения как процесс порождение речи в обратной последовательности. Понимание - не пассивный процесс движения от значения к замыслу и мотиву. Это целостный психологический процесс, в котором значимую роль имеет предвосхищение (антиципация) и установка на понимание (или непонимание). На этот процесс оказывает влияние весь комплекс предшествующих знаний об авторе речи, о тех отношениях, которые существовали между собеседниками до начала общения, о предмете разговора и т.д. Параллельно с упреждающим моделированием замысла сообщения идет и работа с элементами текста, работа по декодированию его информативного содержания. Смысловое восприятие начинается с выделения слов. Идентификация смысловосущих

элементов опирается на фонематический (фонологический) слух, позволяющий человеку выделять и соотносить звуки по их отношению к звуковым эталонам – фонемам. Дальнейшее понимание лексических значений опирается на ситуацию и речевой контекст (поскольку в зависимости от ситуации одно и то же слово может иметь разное значение). Наряду с лексикой определенную роль играет грамматика и синтаксис.

Процессы понимания письменных текстов изучались в экспериментах отечественных психологов П.И. Зинченко и А.А.Смирнова. П.И.Зинченко показал, что с возрастом меняется содержание пересказов, а именно было отмечено снижение у старшеклассников полноты и точности в произвольном и непроизвольном запоминании информации. Старшеклассники, в отличие от школьников младших классов стремились воспроизводить не форму, а обобщенную модель основного содержания данного им текста, передать смысл содержания (П.И.Зинченко, 1961). В экспериментах по непроизвольному запоминанию А.А.Смирнова также были отмечены факты перестройки воспринимаемой информации. Полученные данные показали, что в ходе запоминания задействуется сложная аналитико-синтетическая деятельность по выделению главного, существенного содержания. Запоминается ядерный смысл текста (А.А.Смирнов, 1966).

Конечно, процесс понимания информации, необходимо отличать от простого запоминания текста без его осмысления. Хорошо зазубренный текст не может свидетельствовать о том, что человек понимает то, что он запомнил и воспроизвел. Этим часто «грешат» школьники и студенты на экзаменах. Часто выйдя из аудитории, студенты все сразу забывают, и как сами говорят «снова чистый лист». Проверить уровень понимания довольно просто – задать вопросы по теме.

Примером бессмысленного восприятия информации является ситуация армейской жизни, которая описывается А.Молем в книге «Социодинамика культуры» (А.Моль, 1973).

1. Капитан — адъютанту:

«Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав завтра в 5 часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам им необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, так что в таком случае, оставьте людей в казарме».

2. Адъютант - дежурному сержанту:

«По приказу капитана завтра утром в 5 часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан на плацу даст необходимые объяснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, но тогда явление состоится в казарме».

3. Дежурный сержант - капралу:

«По приказу капитана завтра утром в 5 часов затмение на плацу людей в походной одежде. Капитан даст необходимые объяснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождь, а это бывает не каждый день»

4. Дежурный капрал — солдатам:

«Завтра в 5 часов капитан произведет солнечное затмение в походной одежде на плацу. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в казарме, а это бывает не каждый день».

5. Один солдат - другому:

«Завтра, в самую рань, в 5 часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день».

Процесс восприятия и понимания речи может быть затруднен из-за наличия речевых ошибок партнеров по общению. Это могут быть такие ошибки, как (Ж.В.Николаева, 2004):

- неточность высказываний;
- неуместное использование понятий, терминов, ссылок, цитат;

- чрезмерное использование иностранных слов;
- неполное информирование партнера;
- высокий темп изложения информации;
- наличие смысловых разрывов и скачков мысли;
- неполная концентрация внимания;
- витиеватость изложения;
- наличие логического противоречия;
- неадекватные интонации, мимика и жесты, не совпадающие со словами;
- отсутствие психологической настроенности на общение с конкретной аудиторией;
- использование слов-паразитов, бытовой, жаргонной лексики в официальном общении.

Понимание информации, особенно в зарубежной литературе часто обозначается и словом интерпретация. Эти понятия – «понимание» и «интерпретация» – в некотором роде синонимичны, хотя и имеют существенные различия. Понятие интерпретация пришло из общей теории коммуникаций, тогда как понимание из когнитивной психологии. Об интерпретации мы говорим, когда описываем процесс придания значения и структурирования полученной информации человеком, наделение ее смыслом, с учетом особенностей его личности. При этом процессе формируются так называемые «интерпретационные матрицы», или «схемы». Понимание же, больше связано именно с процессом познания (постижения) реальности проникновением в сущность ее устойчивых свойств и закономерностей. Существенным моментом понимания, его главной сутью является, по мнению Ю.К.Корнилова, познавательное взаимодействие системы наших знаний и поступающей информации (Ю.К.Корнилов, 1979).

В следующем параграфе мы рассмотрим некоторые вопросы интерпретации сообщений как процесса структурирования и означивания предметов и явлений окружающей среды под влиянием, в том числе характеристик личности, а также возможных искажений возникающих на этом пути.

2.3.2. Интерпретация сообщений (в том числе и искажения)

Знаменитый американский лингвист Уоллес Чейф, в своей работе «Память и вербализация прошлого» отмечает, что информация поступающая к нам через восприятие в сознание, а затем в память является не точной копией исходного стимула, а его интерпретацией (У.Чейф, 1983), гештальт - психотерапевт Гордон Уилер (2005) также считает, что восприятие представляет собой интерпретативное конструктивное действие, активный процесс синтеза потока «приходящих» к нам стимулов, но уже отобранных, рассортированных отредактированных и организованных для известного нам мира, который на порядок отдален от «мира каким он является» в чисто физическом смысле. Культура, общество, сначала через родителей, а потом посредством социальных институтов передают свой опыт обозначения тех или иных явлений в мире, который воспринимается и закрепляется ребенком, и через который он затем интерпретирует окружающий мир. Примером могут служить, так называемые, гендерные линзы. Теория гендерных линз была предложена Сандрой Бем (С.Бем, 2004). Согласно этой теории, сначала родители учат детей разделять мир на мужской и женский («платье носят только девочки», «мальчикам должны нравиться машинки», «девочки мягкие и слабые», «мальчики сильные и решительные» и т.д.). А затем дети самостоятельно мыслят в категориях «мужское-женское» и видят мир через линзы соответствия образу «настоящего мужчины» или «настоящей женщины».

Другой аспект опосредующий интерпретацию – это личное перцептивное знание, знание через опыт. Знания, в том числе языковые обозначения, полученные от окружения

и личный опыт, объединяясь, образуют субъективную реальность для человека (И.Д.Булюбаш, 2008). Существование субъективной реальности как результата отражения и конструирования внешнего мира через систему языковых значений и личностных смыслов ведет к пониманию того, что каждый из нас имеет свои представления о мире и о себе. Разные люди, воспринимая одни и те же сигналы, интерпретируют их по-разному. Если мы считаем, что именно наша интерпретация самая верная, по сравнению с остальными (например, когда человек считает, что он точно знает как «на самом деле»), то трудности в общении неизбежны.

Возвращаясь к модели коммуникации описанной ранее, мы указывали, что на процесс передачи сообщения могут влиять шумы, и тогда первоначальное сообщение подвергается искажению. Согласно К.Ф.Седову (К.Ф.Седов, 2004), в ходе взаимодействия в любой точке процесса могут возникать внешние, внутренние и семантические шумы, влияя на возможность создания и передачи значения. Влияние шума может выражаться в искажении сообщения или его неполному восприятию.

Внешние шумы — это предметы, звуки и другие раздражители окружающей обстановки, отвлекающие внимание людей от того, что говорится или делается. Например, начальник дает указания по поводу работы, а сотрудника отвлекает веселый смех из соседнего кабинета — это внешний шум.

Внутренние шумы — это мысли и/или чувства, интерферирующие (накрадывающиеся) с процессом коммуникации. Например, во время речи коллеги, Вы почувствовали, что начинаете злиться на него, причем совершенно непонятно. Вы перестаете его слушать и погружаетесь в размышления. Поразмыслив, Вы понимаете, что именно таким тоном Ваш отец отчитывал Вас за невыполненное домашнее задание. Или во время речи, какие-то слова Вас наталкивают на воспоминание о событии, произошедшем накануне и которое не дает Вам возможности думать, о чем либо еще.

Семантические шумы — это значение, непреднамеренно переданное посредством некоторых символов и препятствующее точности декодирования (Р.Вердербер, К.Вердербер, 2003). Речь идет об искажении смысла, появляющееся из-за того, что говорящий, исходя из своей субъективной реальности, сообщая, имеет в виду одно, а слушатель, воспринимая, интерпретирует в соответствии со своей реальностью. Искажение часто возникает, когда сообщение является усеченным. Например, коллега говорит «Надо бы поговорить с начальником о наших условиях труда». Вы решаете, что он имеет в виду настоящее время и ждете, когда он пойдет к начальнику. Потом выясняется, что он имел в виду в перспективе, когда станет совсем плохо, тогда он будет готов идти к начальнику. Очень часто нам кажется, что мы говорим об одном и том же, а потом выясняется, что каждый говорил о своем.

Люди по-разному воспринимают и смысл слов. Слова имеют два типа значений: денотативное и коннотативное. Прямое, явное значение, которое общество приписывает слову, называется денотацией этого слова. Денотация слова — это его формальное значение, его можно обнаружить в словаре. В некоторых ситуациях денотативное значение слова тоже не всегда ясно. В нашем языке присутствует огромное количество многозначных слов (пример, кисть, ручка, икра) значение которых может меняться в зависимости от контекста, в котором используется слово. Контекст — в данном случае, место слова в предложении и другие слова вокруг него — определяет, будет ли значение слова правильно интерпретировано. Чувства или оценки, связанные со словом, так называемая экспрессивно-стилистическая окраска, представляют собой коннотацию, которая может играть даже более важную роль в понимании значения, чем само слово. Например, слово *огурец*, может выступать в значении «молодец».

Непонимание между людьми часто возникает из-за незнания общающихся о том, что их субъективные реакции на слова основаны на их жизненном опыте. Пример — отсутствие взаимопонимания между врачами и пациентами. Исследование, коммуникации врачей и пациентов показало большое несоответствие между тем, что врачи имели в виду,

говоря с пациентами, и тем, что последние услышали. Слова врача «Вам будет почти не больно» были истолкованы в широком диапазоне – от щемящей боли до неудобства. Кроме того, 22% пациентов сказали, что для них эти слова означали «очень больно». Более того, фраза «Вас скоро выпишут домой» только примерно для половины врачей и пациентов означала «через два-три дня», тогда как остальные поняли эту фразу как «завтра», причем пациентов, так понявших, оказалось в три раза больше, чем врачей. (И.Аватер, 1988).

Еще один курьезный случай, иллюстрирующий, как из-за семантического шума могут принять за сумасшедшего, приводит, специалист в области человеческой коммуникации и семейных отношений Пол Вацлавик. Прибыв на новую работу в одну психиатрическую больницу, он направился в кабинет главного психиатра, где в приемной за столом сидела женщина. Вацлавик решил, что это секретарша босса.

— Я Вацлавик, — сообщил он, предполагая, что «секретарша» должна знать о том, что он должен прийти.

— А я Вас так не называла, — ответила женщина.

Он растерялся и слегка раздражено, воскликнул:

— Но я же говорю!

— Тогда почему Вы только что это отрицали?

(Оригинальный диалог: I am Watzlavick. - I didn't say you were. - But I am. - Then why did you deny it?).

В этот момент ситуация представилась доктору Вацлавику в совершенно ином свете. Женщина была никакой не секретаршей. Он классифицировал ее как пациентку-шизофреничку, которая случайно забрела в помещения для персонала. Естественно, он стал «обращаться» с ней очень осторожно.

В это же время этой женщине сам доктор Вацлавик показался явным шизофреником. Дело в том, что из-за шума она услышала совершенно другой диалог. Станный человек подошел к ней и заявил: «I am not Slavic» («Я не славянин»). Многие параноики начинают разговор с такого рода утверждений, которые для них имеют жизненно важное значение, но для остальных людей звучат несколько странно.

«А я Вас так не называла», — ответила она, стараясь успокоить его.

«Но это я себя так называю!» — парировал странный человек и сразу же вырос в ее понимании от «параноика» до «параноидального шизофреника».

«Тогда почему вы только что это отрицали?» — резонно спросила женщина и начала «обращаться» с ним очень осторожно (по: Р. Уилсон, 2014).

Помимо шумов, на интерпретацию и искажение информации влияют и наши представления относительно внешнего мира и его устройства, которые могут работать как ожидания. Они говорят чего можно ждать от окружающих людей и ситуаций, как вести себя, тем самым экономя усилия на анализ каждой ситуации как новой. Эти ожидания настолько «удобны» и привычны нам, что мы можем не замечать их ошибочность. В результате мы часто воспринимаем людей или события так, чтобы наши ожидания могли подтверждаться, позволяя сохранить имеющееся видение мира (Р.Чалдини, Д.Кенрик, С.Нейберг, 2002).

На поступки и события соответствующие нашим ожиданиям мы обращаем особое внимание и часто даже ищем информацию, подтверждающую их. Информацию, не соответствующую нашим ожиданиям, мы игнорируем. Например, манера общаться какого-то человека, кажется нам наглой. В нашей картине мира такие люди это агрессивные люди, самоуверенные и некультурные. Соответственно мы будем искать подтверждения в их поведении проявления этих характеристик, видеть только эти ситуации, и игнорировать информацию, о ситуациях, где этот человек проявил нежность, чуткость и даже робость.

В эксперименте Гарольда Келли (здесь и далее по: Р.Чалдини, Д.Кенрик, С.Нейберг, 2002) студентам сообщили, что преподаватель, который будет замещать их

профессора, человек добрый и дружелюбный. Тогда как других студентов из той же группы убедили в том, что он довольно холоден, замкнут и недружелюбен. После лекции студентов попросили высказать свое мнение об этом преподавателе. Студенты, ожидавшие, что незнакомый профессор окажется симпатичным человеком, составили довольно благоприятное впечатление о нем. Те студенты, которые ожидали, что профессор будет недружелюбным, сформировали о нем не очень приятное мнение. Поскольку и те и другие слушали одну и ту же лекцию, очевидно, что ожидания, связанные с преподавателем, повлияли на способы, какими они интерпретировали его действия.

Также мы склонны запоминать людей и события, которые соответствуют нашим ожиданиям. В эксперименте Кохена участники эксперимента смотрели фильм, представлявший незнакомую женщину на вечеринке по случаю дня рождения. Одним говорили, что эта женщина — библиотекарь, другим, что она — официантка. Затем участникам предлагали тест на запоминание. В соответствии с ожиданиями, участники, видевшие «официантку», чаще вспоминали, что она ела гамбургеры, и у нее был шар для игры в боулинг, тогда как те, кто считал ее библиотекарем, помнили, что женщина ела салат и играла на пианино.

Еще одной причиной искажения восприятия информации могут являться так называемые пересекающиеся и скрытые транзакции. В 60 годы XX века американским психиатром Эриком Берном (Э.Берн, 2013) была разработана концепция, описывающая принципы межличностного взаимодействия, которую он назвал «Трансактный анализ». Согласно Э.Берну транзакция - единица общения. Далее он предложил рассматривать человека, как обладающего определенным репертуаром состояний своего «Я», «которые суть не роли, а психологическая реальность». Эти состояния представляют собой целостные системы идей и чувств, и проявляются в соответствующих моделях поведения. Модель, описывающая процессы взаимодействия через обмен транзакциями, называется функциональная модель, модель, характеризующая состояния – структурная модель.

Репертуар этих состояний разделяется на следующие категории (рис. 13): 1) состояния «Я», сходные с образами родителей; 2) состояния «Я», автономно направленные на объективную оценку реальности; 3) состояния «Я», зафиксированные в раннем детстве. Проявления этих состояний «Я» называются Родитель, Взрослый и Ребенок.

По мнению Э.Берна, человек в социальной группе в каждый момент времени обнаруживает одно из состояний Я – Родителя, Взрослого или Ребенка. Люди с разной степенью готовности могут переходить из одного состояния в другое.



Рис. 13.

Высказывание «Это Ваш Родитель» означает: «Вы сейчас рассуждаете так же, как обычно рассуждал один из ваших родителей (или тот, кто его заменял). Вы реагируете так, он – теми же позами, жестами, словами, чувствами и т.д.». Состояние «Родитель» делится на два типа – «заботливый родитель» и «контролирующий родитель. Заботливое состояние родителя характеризуется теплом, ободрением, готовностью помочь, а также чрезмерной заботливостью. *Пример: Старшая по возрасту, опытная коллега говорит новой сотруднице: «Оставь, иди чайку попей, я помогу тебе потом».* «Контролирующий родитель» хранит запреты, нормы, правила и всю совокупность предрассудков, усвоенных от родителей (чаще всего это «родитель отец»). *Пример: та же методист говорит новой сотруднице: «Если вы будете опаздывать, я напишу докладную».*

Слова «Это Ваш Взрослый» означают: «Вы только что самостоятельно и объективно оценили ситуацию и теперь в непредвзятой манере излагаете ход ваших размышлений, формулируете свои проблемы и выводы, к которым Вы пришли». «Взрослый» это активное состояние, при котором мы взвешиваем факты, учитываем реальность, используем ранее полученные знания. *Пример: Начальник объясняет новой сотруднице, что должно содержаться в отчете. Во время совещания она говорит: « Нам необходимо решать разные задачи, какую задачу вы готовы взять на себя?».*

Выражение «Это Ваш Ребенок» означает: «Вы реагируете так же и с той же целью, как это сделал бы маленький ребенок». Ребенок – одно из наиболее ценных состояний, так как вносит в жизнь человека радость, творчество и очарование. Люди, находящиеся в состоянии ребенок, действуют, думают и чувствуют так, как это делали в детстве. Работник, показывающий язык своему коллеге, перед тем как зайти в конференц-зал, бросание скатанных из бумаги шариков сидя за рабочими столами, радостный смех, все это проявление ребенка.

Состояние «ребенок» включает в себя приспособившегося ребенка, ребенка бунтаря и естественного ребенка. В состоянии приспособившегося ребенка мы находимся, когда стараемся соответствовать чьим-то ожиданиям, чувствуем себя виноватыми, боимся какого-либо наказания. По существу это эго-состояние отражает то, что, как нам кажется, ждут от нас другие. *Пример: Коллега, считающая, что от нее все ждут помощи, говорит начальнику: «Что мне еще сделать для вас?»*

Ребенок-бунтарь также испытывает влияние требований и ожиданий одних людей, которые могут не совпадать с его желаниями, и может начать протестовать: *«Начальник издевается надо мной, я больше не буду оставаться на работе после окончания рабочего дня».*

Между состояниями приспособившегося ребенка и ребенка бунтаря границы относительные, то есть энергия может свободно перемещаться от одного подсостояния к другому. Частью этого эго-состояния, особенно часто встречающегося в деловой сфере, является пассивно-бунтарское состояние или скрытый бунт (Р.Шмидт, 1992). Например, человек говорит, «конечно, я это сделаю», но в ответственный момент выясняется, что он забыл или не понял, что именно от него хотели и т.д.

В состоянии естественного ребенка человек радуется, сердится, исследует мир, смеется и плачет, бывает спонтанным, не беспокоится о том, как его оценят другие. Есть люди, в которых Ребенок берет на себя управление всей личностью, их часто называют «незрелыми». У так называемых «зрелых» людей, наоборот контроль, за поведением почти все время осуществляет Взрослый. Люди, склонные морализировать, контролировать и всех поучать, имеют доминирующего Родителя.

Э.Берн говорил, что люди, находясь вместе в одной группе, неизбежно заговорят друг с другом или иным путем покажут свою осведомленность о присутствии друг друга. Этот факт назвали «транзакционный стимул». Человек, к которому обращен транзакционный стимул, в ответ что-то скажет или сделает. Этот ответ – «транзакционная

реакция». Трансакт является единицей общения как любое словесное или бессловесное взаимодействие людей (Э.Берн, 2013).

С помощью транзакционного анализа можно выяснить, какое именно состояние «Я» ответственно за транзакционный стимул, и какое состояние человека осуществило транзакционную реакцию. В наиболее простых транзакциях и стимул, и реакция исходят от Взрослого. Например, хирург во время операции, оценив имеющиеся у него данные, решает, что ему необходим скальпель и протягивает руку медсестре. Правильно истолковав этот жест, оценив расстояние и мышечные усилия, медсестра вкладывает скальпель в руку хирурга таким движением, какого от нее ждут.

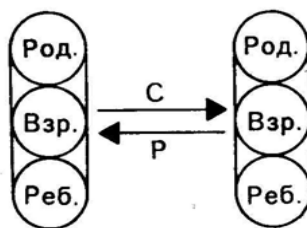


Рис. 3

Рис. 14.

Более сложными являются транзакции Ребенок – Родитель. Например, во время болезни ребенка, мать, заботясь о нем, приносит стакан воды и лекарства, а он выпивает их и просит, чтобы она поиграла с ним.

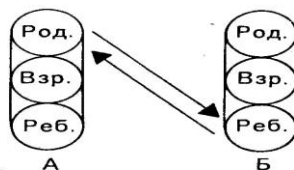


Рис. 5

Рис. 15.

Обе, вышеописанные транзакции, называются «дополнительными».

Первое правило коммуникации, предложенное Берном, звучит так: пока транзакции дополнительные, процесс коммуникации будет протекать гладко и может продолжаться неопределенно долго. Процесс коммуникации прерывается, если появляются «пересекающиеся транзакции». Например, стимул рассчитан на взаимоотношения Взрослый – Взрослый, а реакция может исходить из Ребенка или Родителя. Пример, который приводит Э.Берн: Муж говорит жене: «Ты не знаешь, где мои запонки?». Ответ, соответствующий транзакции «Взрослый – Взрослый» может быть: «Зaponки лежат на столе». Однако жена вдруг может вспылить. Тогда ответ будет другим, например: «Вечно я у тебя во всем виновата!». Этот ответ соответствует транзакции «Ребенок – Родитель». Результатом таких транзакций могут быть чувства замешательства, растерянности, а в некоторых случаях сильной злости.

Второе правило коммуникации по Берну - после перекрестной транзакции коммуникация временно разрушается. В таком случае, говорит Берн, необходимо привести векторы транзакций в порядок (рис.16). То есть, либо муж должен стать Родителем, дополняя проснувшегося в жене Ребенка, либо нужно активизировать в ней Взрослого.

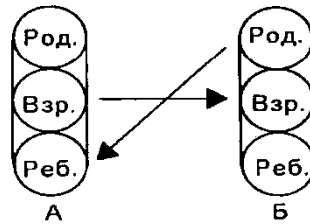


Рис. 9

Рис. 16.

Более сложными являются «скрытые транзакции», требующие одновременного участия более чем двух состояний «Я». Именно эта категория служит основой для психологических игр, о которых мы будем говорить в следующей главе. Скрытые транзакции осуществляются одновременно на двух уровнях. То, что произносится, что ясно, называется социальным уровнем, скрытое (но, дополнительно подразумеваемое) — психологическим уровнем. Берн приводит следующий пример скрытой транзакции, лежащей в основе торговой игры.

Продавец: *«Эта модель получше, но она Вам не по карману».*

Покупательница: *«Вот ее-то я и возьму».*

В данном случае продавец на уровне Взрослого констатирует два факта: «Эта модель лучше» и «Она Вам не по карману». На социальном уровне слова продавца кажутся обращенными к Взрослому покупательницы, поэтому она должна была бы ответить: *«Вы, безусловно, правы и в том, и в другом».* Однако скрытый, психологический вектор направлен Взрослым продавца к Ребенку покупательницы. Покупательница, попадая в состояние ребенка думает: «Несмотря на финансовые последствия, я покажу этому наглецу, что я ничуть не хуже других его покупателей». Эта транзакция дополнительна на обоих уровнях, поскольку продавец как бы принимает ответ покупательницы за чистую монету, то есть как ответ Взрослого, решившего сделать покупку.

Третье правило коммуникации: скрытые транзакты образуются на скрытых уровнях. Если человек правильно понимает транзакты межличностного общения, то он очень быстро осознает, почему коммуникации между двумя людьми бывают конструктивными и почему в иных случаях возникают помехи и искажения.

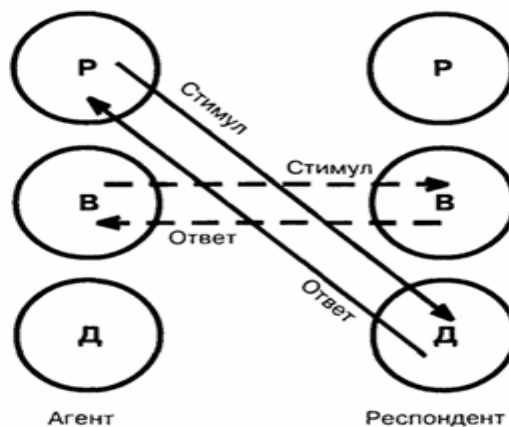


Рис. 3.15. Скрытая транзакция

(сплошными линиями показаны транзакции на социальном уровне, пунктиром — транзакции на психологическом уровне)

Рис. 17.

Краткое резюме: наше восприятие информации избирательно и субъективно. Интерпретация информации зависит от нашего опыта, знаний, и подвержена искажениям. Искажения могут быть внешние (например, шум отбойного молотка за окном), внутренние (тревога по поводу личных проблем) или семантические (неверное понимание смысла слова). Кроме того искажения полученной информации могут быть связаны с нашими представлениями о том как устроен мир и ожиданиями. На интерпретацию сообщения и его искажение могут влиять эго - состояния, в которых мы находимся, – Родитель, Взрослый, Ребенок и транзакции которые мы осуществляем в коммуникационном процессе.

2.3.3. Восприятие и понимание собеседника (стереотипизация, идентификация, проецирование, эмпатия, каузальная атрибуция)

К сожалению, общая модель коммуникации, описывая это процесс, совсем, не учитывает субъектов коммуникации. Это просто «отправитель» и «адресат», но ведь говорящий и слушающий это два уникальных человека, каждый из которых является личностью, имеет свои особенности. Поэтому, в коммуникации одновременно с восприятием и интерпретацией сообщения, идет процесс межличностного восприятия и познания.

При восприятии другого человека мы в первую очередь обращаем внимание на его физические качества, причем в следующем порядке: раса, пол, возраст, внешний вид, выражение лица, контакт глаз, движения, личное пространство и прикосновения. Первые впечатления также формируются исходя из соответствия нормам социального поведения. Например, человек, позволяющий себе перебивать собеседника, может быть воспринят как грубый (Р.Вердербер, К.Вердербер, 2003).

Также восприятие и оценка людьми друг о друга может быть основана на так называемых имплицитных (скрытых) теориях личности, которые практически не осознаются. Фактически это представления о том, как связаны между собой одни характеристики личности с другими (М.Кордуэлл, 2000). Например: все толстые - добрые, а худые – желчные. Имплицитные теории личности называют «теории личности здравого смысла» или «обыденные концепции личности» (Дж.Брунер и Р.Тагиури, 1954). Поскольку имплицитные теории личности связывают друг с другом определенные качества, то человек может наблюдать у собеседника проявление одного качества и следом приписывать ему целый набор связанных с этим качеством черт. Это явление известно как эффект ореола, или гало-эффект. Например, встречающая Вас на конференции девушка улыбается и кивает головой каждому лично, Ваша имплицитная теория «говорит вам», что такое поведение характеризует вежливого человека, а вежливый человек – это интеллигентный человек, умный и образованный. В результате вы ее воспринимаете именно такой. В действительности она получила инструкцию доверительно улыбаться всем участникам конференции. Эффект ореола чаще всего возникает в условиях дефицита информации о человеке.

Гало-эффект или эффект ореола - распространение в условиях дефицита информации о человеке общее оценочное впечатление о нем на основе восприятие его поступков и личностных качеств. При формировании и развитии первого впечатления о человеке эффект ореола может выступать как позитивная оценочная пристрастность («положительный ореол») и негативная оценочная пристрастность («отрицательный ореол»). То есть, если первое впечатление о человеке в целом благоприятно, то в дальнейшем все его поведение, черты и поступки начинают переоцениваться в положительную сторону. Если общее первое впечатление о каком-либо человеке оказалось отрицательным, то даже положительные его качества и поступки в последующем или игнорируются или недооцениваются (Энциклопедический словарь, 2011).

В исследованиях по изучению феномена эффекта ореола было обнаружено, что негативная информация сильнее влияет на наше впечатление о других людях, чем позитивная. Скорее всего, мы наделим других отрицательным ореолом, чем положительным (Р.Вердербер, К.Вердербер, 2003).

Действует несколько основных схем запуска позитивного/негативного эффекта ореола (Ю.С.Крижанская, В.П.Третьяков, 1990). Эффект запускается в случае неравенства партнеров в той или иной сфере — социальной, интеллектуальной и др. Эта схема работает только при действительно значимом для воспринимающего неравенстве. Мы склонны переоценивать в лучшую сторону качества тех, кто превосходит нас по какому-то существенному для нас параметру, и недооценивать тех, кого мы в чем-то превосходим. Превосходство фиксируется по одному параметру, а переоценка (или недооценка) происходит по многим параметрам. Эта ошибка называется действие фактора превосходства. Другая ошибка, заключается в том, что если человек нам нравится внешне, то мы склонны считать его более хорошим, умным, интересным и т.д., т.е. переоценивать многие его психологические характеристики. Еще одна схема запуска эффекта ореола связана с действием фактора «отношения к нам»: те люди, которые нас любят или хорошо к нам относятся, кажутся нам лучше (умнее, справедливее и т.п.) тех, кто относится к нам плохо.

Следующий фактор, влияющий на наше восприятие других, называется – стереотипизация, то есть сопоставление образа человека с имеющимися в сознании стереотипами. Стереотип – схематический стандартизированный образ или представление о социальном явлении или объекте. Ввел это понятие в 1922 году Уолтер Липман (У.Липман, 2004), который считал, что стереотип экономит время при восприятии сложных объектов мира. Также стереотипы — это упрощенные и стандартизованные концепции характеристик или ожидаемого поведения членов определенной группы (Р.Вердербер, К.Вердербер, 2003). Мы стремимся сформировать обобщенный образ любой группы этнической, расовой, религиозной, культурной и т.д. Влияние стереотипов проявляется в том, что мы считаем, что человек имеет определенные характеристики лишь потому, что он является членом определенной группы. Например, когда человек сообщает, что он работает психологом, у его собеседника появляется тревога и может начать нервничать по поводу того, что «психолог сразу видит его насквозь».

Стереотипы могут приводить к искажению восприятия другого человека, так как при опоре на них, игнорируются его индивидуальные особенности. Польза от стереотипов заключается в том, что они помогают нам снижать неопределённость в малознакомых ситуациях, например, когда мы сталкиваемся с новым человеком, или попадаем в непривычную ситуацию.

Жесткие стереотипы могут перерасти в предубеждения. Предубеждение — это негативное суждение о человеке или событии, не имеющее для этого достаточных оснований. Предубеждения формируются в детстве, когда ребенок не может критично оценивать то, что ему говорят, а просто усваивает информацию. Основную роль в формировании предубеждений играют родители, а затем средства массовой информации. С предубеждениями мы можем столкнуться, изучая объявления о вакансиях. При приеме на работу Вам могут оказать из-за возраста, пола, этнической принадлежности и даже политических взглядов.

И еще один фактор, влияющий на восприятие и оценку другого человека – наше эмоциональное состояние. Если мы в хорошем настроении, то, скорее всего, других людей и события мы будем воспринимать более позитивно. Если мы удручены или грустим, то люди, скорее всего, будут нас раздражать. При восприятии людей мы не только оцениваем их, но и пытаемся понять причины их поведения. Мы хотим знать, почему люди ведут себя так, а не иначе. Ощущение того, что мы знаем, чем обусловлено то или иное поведение человека дает нам чувство, что мы понимаем, как устроен этот мир.

Причины, которыми мы объясняем поведение других людей, называются – атрибуции. На наши предположения относительно причин поведения другого человека влияет отношение к человеку (Р.Вердербер, К.Вердербер, 2003). Например, если коллега по работе накричал на другого коллегу, а он нам симпатичен, мы объясним это усталостью, или возможными проблемами в его семье. Если он вызывает у нас неприятие, то, скорее всего мы решим что он злой и агрессивный тип. Наша атрибуция будет влиять на восприятие этого человека и в дальнейшем.

Причины, которыми мы объясняем поведение человека, могут быть внутренними (черты личности, мотивация, ценности) и/или внешними (ситуация, условия). Теория, объясняющая процесс каузальной атрибуции (от лат. causa — причина лат. attributio — приписывание) разрабатывалась Гарольдом Келли. В соответствии с ней мы фокусируемся на трех аспектах имеющейся у нас информации: во-первых, согласованность – насколько похожи реакции интересующего нас человека и других людей на определенные стимулы и события. Чем больше количество одинаково реагирующих людей, тем выше согласованность. Во-вторых, постоянство - насколько типична реакция человека на повторяющийся стимул или событие. В-третьих, различие - одинаково или по-разному этот человек реагирует на другие стимулы и события или. Келли считает, что мы склонны объяснять поведение людей внутренними причинами в тех случаях, когда согласованность и различия на низком уровне, а постоянство на высоком. Мы объясняем поведение окружающих внешними причинами, когда согласованность, постоянство и различие на высоком уровне. И комбинацией внешних и внутренних причин – когда согласованность на низком уровне, а постоянство и различие на высоком (Р.Бэрн, Д.Бирн, Б.Джонсон, 2003).

Представим, что руководитель на совещании встал и начал быстро ходить по кабинету, что-то бормоча себе под нос. В чем же причины такого поведения? Согласно теории Келли, если:

- никто в кабинете кроме руководителя не ходит и не бормочет себе под нос, то согласованность на низком уровне.
- руководитель регулярно начинает ходить и бормотать себе под нос на совещаниях, то постоянство на высоком уровне.
- руководитель во всех ситуациях, где необходимо принять решение ходит и бормочет себе под нос, то различие на низком уровне.

То в таком случае его поведение связано с внутренними причинами.

Проверка этой теории показала, что мы пользуемся таким способом приписывания причин лишь в ситуациях дефицита информации, или когда сталкиваемся с неприятными событиями.

Атрибуция может приводить к появлению ошибок (Р.Бэрн, Д.Бирн, Б.Джонсон, 2003):

- переоценка роли внутренних причин или фундаментальная ошибка атрибуции - мы склонны объяснять поведение других людей, их характером или «типом» и недооценивать влияние ситуативных причин;
- эффект деятель-наблюдатель – мы приписываем причины собственного поведения ситуативным факторам, а причины поведения других людей внутренним.

Такое различие отчасти объясняется тем, что действующее лицо и наблюдатель смотрят на ситуацию с разных точек зрения. Как наблюдатели, мы легче видим личность человека, а не ситуацию, а будучи действующими лицами, мы часто видим не себя, а ситуацию вокруг нас (Р.Чалдини, Д.Кенрик, С.Нейберг, 2003).

В социальном эксперименте Э.Джонсона и В.Харриса (E.Jones, V.Harris, 1967), участникам показывали доклады, написанные, как им сказали, студентами из команды, либо поддерживающей, либо выступающей против президента Кубы - Фиделя Кастро.

Одним участникам говорили, что автор доклада мог свободно выбирать, какую точку зрения представлять, другим — что координатор дискуссии назначал студентов защищать определенную позицию. Когда участникам эксперимента сообщали, что докладчики были свободны в своем выборе, они заключали, что содержание доклада отражает настоящее отношение автора, то есть автор доклада в поддержку Кастро, на самом деле, его поддерживает, а автор доклада, против Кастро, действительно его противник. Участники эксперимента выдвигали такие же гипотезы и когда знали, что авторы докладов писали их по заданию, то есть не могли выбирать, какую сторону им представлять. Иначе говоря, участники эксперимента игнорировали влияние ситуации (инструкции координатора дискуссии) на поведение авторов докладов.

Ошибка самооправдания – тенденция приписывать собственные позитивные результаты внутренним причинам, а негативные - внешним. Эта ошибка может привести к межличностным разногласиям в коллективе или команде, поскольку в результате нее люди, считают, что именно они, а не их партнеры внесли наибольший вклад в работу. Они считают, что заслуженно достигли успеха благодаря своим качествам, другим же просто повезло, поэтому их успех менее значим. Кроме того, в результате этой ошибки люди могут собственные негативные действия рассматривать как действия обоснованные и простительные, а подобные действия со стороны других как не рациональные и не заслуживающие прощения

Эффект ореола – это стереотипизация и каузальная атрибуция - относится в большей степени к когнитивным механизмам, поскольку задействована в основном мыслительная деятельность (оценка, анализ, и т.п.) при восприятии человека. Эти атрибуции можно отнести к содержательной стороне общения. В то же время мы помним, из аксиом П.Вацлавика, что коммуникация всегда имеет вторую сторону, сторону отношений. И здесь тоже существуют механизмы, в основном бессознательные, влияющие на восприятие, понимание другого человека и выстраивание отношений с ним. Эти механизмы называются идентификация, эмпатия и проецирование.

Идентификация. Понятие «идентификация» основывается на значении средневекового латинского слова *identifico* (отождествляю), этимологический корень *iden* которого обозначает что-то, что достаточно долгий промежуток времени остается неизменным (Н.П.Полежаева, 2006). Н.Ньюкомб (2002) под идентификацией понимает тонкий механизм, посредством которого человек усваивает отдельные характеристики и общие модели поведения другого. В процессе восприятия и понимания другого идентификация предстает как процесс и результат самоотождествления с другим человеком, группой, образом на основании установившейся эмоциональной связи. Через отождествление себя с другим становится возможным понимание другого человека и интерпретация его действий и поступков. При идентификации с другим человеком идет процесс усвоения его норм, ценностей, поведения, вкусов, привычек. Идентификация рассматривается как способ понимания другого через осознанное, но чаще бессознательное уподобление характеристикам самого субъекта. Например, Вам очень нравится Ваш руководитель, и в какой-то момент Вы замечаете, что стали одеваться как он, или говорить с характерной интонацией или даже у Вас появились жесты, которые он использует в разговоре. Р.Л.Кричевский, Е.М.Дубовская известные отечественные социальные психологи, считают, что идентификация это следование поведенческим или личностным характеристикам другого человека, посредством непосредственного

копирования их поведения, либо в символических эквивалентах поведения (Р.Л.Кричевский, Е.М.Дубовская 1981).

Идентификация тесно связана с понятием эмпатия. Оба этих феномена характеризуются желанием приблизиться, понять и проникнуть в суть другого человека. Однако эмпатический процесс в отличие от идентификации, характеризуется наличием психологической дистанции, сохранением собственной позиции человека (А.Б.Орлов, М.А.Хазанова, 1993).

Эмпатия - это переживание чувств, мыслей или установок другого человека. Когда мы проявляем эмпатию, мы пытаемся понять или испытать то, что понимает или испытывает другой человек. Чтобы добиться этого, мы обычно стараемся «отключить» собственные чувства и мысли а «включиться» в чувства и мысли другого и реагировать в соответствии с этим.

Известно, что есть люди, которые не умеют сопереживать другим, таких людей называют эмоционально тупыми. В обычной речи мы таких людей называем холодными или бесчувственными. От чего же зависит формирование и развитие эмпатических способностей.

Современная наука считает, что способность к эмпатии заложена в людях на уровне механизмов работы мозга, и за эмпатию отвечают так называемые зеркальные нейроны. Итальянские нейрофизиологи Джакомо Риццолатти, Витторио Галлезе и их коллеги по Университету Пармы исследовали клетки мозга обезьян ответственных за хватательные движения. Было обнаружено множество клеток, активирующихся, когда обезьяна совершает хватательные движения, что было предсказуемо. Неожиданным было то, что некоторые из этих клеток — впоследствии их и назвали зеркальными нейронами — активируются еще и тогда, когда обезьяна неподвижна, но наблюдает за тем, как то же действие совершает кто-то другой, например человек, ухаживающий за обезьянами. Отсюда термин «зеркальный»: обезьяна, наблюдая за чужими действиями, наблюдает как будто за своим отражением в зеркале (Д.Риццолатти, К.Синигалья, 2012). Сначала были обнаружены зеркальные нейроны среди клеток, отвечающих за хватательные движения, а потом — в клетках, отвечающих за улыбку и за выражение грусти, что и привело к понятию эмпатии. Марко Якобони с коллегами проводил исследования на основе томограмм головного мозга: на них невозможно разглядеть отдельные клетки, но можно увидеть, как активируются разные отделы мозга. Он хотел проверить, действительно ли система зеркальных нейронов отвечает за эмпатию. В процессе эксперимента наблюдали за реакцией нескольких человек в тот момент, когда они смотрели на улыбающееся или грустное лицо и имитировали его выражение. И обнаружилось, что чем глубже затрагивают человека чужие эмоции, тем сильнее активируются соответствующие участки его мозга. Эти клетки можно назвать внутримозговым барометром социабельности человека, склонности к сопереживанию и состраданию. Нарушение работы этих клеток приводит к сложности, а иногда и невозможности понимания чувств другого человека (М.Якобони, 2011).

Другая версия, появления и развития эмпатии (более психологичная) представлена американским исследователем Дэниелом Стерном, работавшим психиатром на медицинском факультете Корнелльского университета. Он долгое время изучал, взаимодействие матери и ребенка, их настройку друг на друга. По его мнению, именно в эти сокровенные моменты и преподаются самые главные уроки эмоциональной жизни. Из всех таких моментов наиболее важными являются те, которые позволяют ребенку понять, что его эмоции встречают признание и их разделяют. Стерн утверждает, что повторяющиеся моменты согласованности или рассогласованности между родителем и ребенком формируют эмоциональные ожидания, которые взрослые, привносят в свои близкие взаимоотношения,— в большей степени, чем драматические события детства. Изучая видеопленки матерей с младенцами, он обнаружил, что благодаря настроенности, матери дают понять своим малышам, что знают, что те чувствуют. Длительное отсутствие

настроенности между родителем и ребенком наносило огромный эмоциональный вред ребенку. Если родитель не мог высказывать эмпатию в отношении определенных эмоций ребенка, к примеру, радости, слез, потребности, чтобы его обняли, тогда и ребенок начинал избегать всяческих проявлений, а возможно, даже и переживаний таких эмоций. По этой самой причине, заключает Стерн - весь эмоциональный диапазон со временем стирается из репертуара близких отношений (По Д.Гоулман, 2009).

Выделяют три способа проявления эмпатии, — это эмпатическое реагирование, принятие перспективы и симпатическое реагирование (Р.Вердербер, К.Вердербер, 2003).

- Эмпатическое реагирование это переживание эмоциональных реакций, сходных с действительными или ожидаемыми проявлениями эмоций другого человека и возникшие в результате наблюдения за ним. Например, когда Вы чувствуете печаль на слова своего друга или коллеги, который переживает чувство потери.

- Принятие перспективы, наиболее частая форма эмпатии — это представление себя на месте другого, предполагая, и испытывая его эмоции.

- Симпатическое реагирование — это чувство заботы, соучастия, сострадания, направленное на другого человека из-за сложившейся у него ситуации. Симпатическое реагирование отличается от двух других тем, что мы не пытаемся сопереживать другому человеку. Вместо этого понимание того, что испытывает человек, вызывает беспокойство за него, жалость и заботу о нем

Третий механизм, влияющий на восприятие, а также формирование и развитие отношений между участниками коммуникации, называется *проецирование*.

Термин проекция (от лат. *projectio* – бросание вперед) был впервые рассмотрен З. Фрейдом в классическом психоанализе. В отличие от идентификации и эмпатии где, мы пытаемся, как бы побывать в «шкуре» другого, в проецировании мы приписываем свои состояния или собственные черты другому человеку. Чаще всего мы приписываем те состояния, и черты которые не хотим в себе признавать, и которые несут угрозу нашим представлениям о себе. Знаменитый грузинский социальный психолог Нодар Ильич Сарджвеладзе, понимал проекцию как перенос личностью своих особенностей, склонностей, побуждений и чувств на других людей (Н.И.Сарджвеладзе, 1978). Например, Вы замечаете, что Ваш коллега по работе, который еще недавно Вам казался таким искренним и дружелюбным, стал скрытным и подозрительно себя ведет. Вы можете подумать, что он ведет двойную игру, стремясь занять освободившуюся должность руководителя. Вы начинаете за ним наблюдать более пристально, по возможности следить за ним и читать его деловую переписку, в его словах и действиях Вы находите подтверждения своим догадкам. На самом деле, Вы сами очень сильно хотите занять эту должность, но боитесь себе в этом признаться. Еще один пример, человек, в характере которого ярко выражена недоверчивость, будет упорно «награждать» ею и других людей

Конечно, мы говорим о проецировании лишь в тех случаях, когда приписываемые человеку черты личности и состояния, которые в действительности у него отсутствуют. Считается, что проецирование свойственно людям, имеющим слабое понимание себя, и своего поведения и своих эмоциональных состояний, а также людям с жесткими представлениями о других, имеющих множество предубеждений.

При проецировании на группу человек приписывает свои качества, в достоинствах которых не очень уверен, членам референтной (значимой) для него группы, убеждая себя в том, что ничем не отличается от тех, с кем привык себя сравнивать. Например, если сотрудник часто опаздывает, потому что любит поспать, ему кажется, что все его коллеги этим злоупотребляют, и он такой же, как и все. По мнению З. Фрейда, человек проецирует на других свою негативную характеристику в двух случаях: для того, чтобы ослабить свою ответственность за ее наличие, то есть, убеждает себя в том, что он не является единственным в ее проявлении. Во втором случае человек проецирует негативную черту на других для того, чтобы повысить свою собственное «Я» (другие такие же, как я, или они еще хуже, чем я) (А. А. Бодалев, 1982). Люди чаще проецируют на значимых людей,

сходство и эмоциональная привязанность способствуют появлению проекций. Особенно часто они проявляются в семейной жизни.

Краткое резюме: В общении участвуют два человека, каждый из которых имеет свои суждения о людях: как они устроены, как их качества взаимосвязаны, чем руководствуются, совершая поступки. То есть, имеют свои имплицитные теории личности. Процесс восприятия другого имеет когнитивный аспект и эмоциональный. Когнитивный аспект связан со сценкой другого, здесь работают механизмы галло-эффекта, стереотипизации, предубеждения, и казуальной атрибуции. Эмоциональный аспект или аспект отношений задействует механизмы идентификации, эмпатии и проецирования.

Процесс понимания другого человека, и той информации, которую он стремится передать, невозможен без учета его невербального поведения, или если брать шире, всех явлений (движения тела человека звуковую модальность речи, различные элементы окружающей среды, одежда, элементы оформления внешности) невербальной коммуникации. Известно, что более 90 процентов информации передается невербальным способом. Такого рода сообщения, например, когда передается тревога через голос или раздражение через жесты, почти всегда воспринимается на подсознательном уровне, не обращая особого внимания на характер сообщения. Изучением невербальной коммуникации занимается невербальная семиотика.

2.3.4. Невербальная семиотика: знаки и символы

Невербальная семиотика (др. греческое - знак, признак) - наука, предметом которой является невербальное поведение и взаимодействие людей, то есть невербальная коммуникация. Невербальная семиотика изучает звуковые коды в невербальной коммуникации, язык глаз и визуальное поведение, мимику, жесты и жестовые движения, позы, значение пространства в коммуникации, язык касаний и тактильной коммуникации, во время общения, пространство коммуникации, его структуру и функции, время в коммуникации, его структурные, семиотические (знаковые) и культурные функции.

По сути, одной из задач невербальной семиотики является понимание того, как различные «знаки» (под знаками мы понимаем и жесты, мимику, и запахи, расположение в пространстве и т.п.) рождаются, обозначаются, «означиваются» (то есть приобретают символическое значение) и истолковываются участниками коммуникации, влияют на коммуникацию, а также различаются в зависимости от культуры и месторасположения (Г.Е.Крейдлин, 2002).

Рассмотрим последовательно наиболее важные моменты невербальной семиотики, имеющие значение для передачи информации в деловом общении.

Паралингвистические характеристики в общении

Для реализации своих коммуникативных намерений люди нередко прибегают к *паралингвистическим единицам*. К ним относят:

- Отдельные звуки, исходящие из ротовой и носовой полости человека.
- Звуковые комплексы, участвующие в физиологических реакциях и которые имеют символическое значение (кашель, плевки, икота, рыдание, свист, отрыжка и др.). Например, в фильме «Девчата» подруга главной героини, кашлем с определенной интонацией намекала ей о необходимости быть более строгой с главным героем. Мы также можем кашлем показать своему коллеге или партнеру по бизнесу, что нам что-то не нравится.

- Голос и его постоянные качества, голосовые особенности:

- ✓ Высота голоса — это его тон и громкость голоса. Высота голоса, как правило, изменяется вместе с громкостью. Когда люди нервничают, они повышают голос, а

когда пытаются настоять на своем, то, говорят тихо или кричат. Громкость голоса меняется в зависимости от ситуации и темы разговора.

- ✓ Темп — это скорость, с которой человек разговаривает. Люди часто говорят быстрее, когда они счастливы, испуганы, нервничают, возбуждены, и медленнее, когда предлагают решение проблемы или пытаются привлечь внимание к определенной теме.
- ✓ Тембр голоса — это его звучание. Каждый человеческий голос имеет уникальный тембр. Голоса могут быть дребезжащими, звонкими или хриплыми. Кроме того, тембр голоса зависит от настроения. Для жалобы характерен назальный тембр (носовой), при соблазнении мягкий тембр с придыханием, гнев характеризуется скрипучим, резким тембром.

- Просодические элементы, способствующие передаче смысловой информации (эмоциональное акцентное выделение слогов, и более крупных фрагментов речевого потока, темп речевой реализации фраз, шепот, длительность слога). Использование просодических элементов помогает акцентировать внимание на наиболее важных отрезках информации, например с помощью повышения голоса, или наоборот перехода на шепот.

- Значимые молчание и паузы.

- Одиночные неречевые звуки, например, шипение и сипение, звуки заполняющие паузы типа – гм, мм, ээ, вздохи. Такие звуки называются вокальные помехи (иногда это могут быть и целые слова). Они становятся проблемой, когда они начинают привлекать к себе внимание и не позволяют слушателям сосредоточиться на смысле сказанного. Наиболее часто в речи встречаются помехи такого типа: «э-э-э», «м-м-м», «ладно» и почти универсальные «понимаете» и «как бы». Частое появление в речи вокальных помех может привести к появлению раздражения у слушателя, которое будет скорее всего не озвучено, но сыграет свою негативную роль при восприятии им информации.

Также к паралингвистическим единицам относят звуки природы или механических устройств, имеющих символическое значение (тиканье часов, тонометр, сигналы начала и конца рабочего дня, звонок в школе). Сюда же относятся звуки, возникающие во время взаимодействия человека с какими-либо объектами (звук от удара кулаком об стол, стук в дверь при входе или звук с силой захлопывающейся двери), а также звуки, появляющиеся от контакта с человеческим телом, как своим, так и чужим (звук от пощечины, аплодисменты).

То как мы говорим, или иначе звучим обусловлено разными причинами (Г.Е.Крейдлин, 2002):

1. Биологическими - у мужчин более низкий тембр голоса, у стариков голос тише и медленней, у детей более высокий, звонкий и говорят они быстрее.
2. Психологическими – у людей в депрессивном состоянии интонация однообразная, а речь монотонная. В состоянии крайнего волнения или возбуждения голос может начать дрожать, становиться высоким резким и даже срываться.
3. Физиологическими – это возрастная ломка голоса у юношей, люди с насморком имеют речь с носовым резонатором (гундение). Существует также спастическая афония - речевая патология, заключающаяся в чередовании голоса с шепотом
4. Социальными – у людей имеющих высокий статус при разговоре с людьми ниже их по статусу, темп речи обычно более медленный, чем у их собеседников.
5. Жанрово-стилистическим - существуют особые звучания, передающие саркастическую или ироническую речь, то есть передачу позитивной информации при интонационном выражении отрицательного отношения говорящего к кому-либо или чему-либо.

Существуют различия в паралингвистическом поведении мужчины и женщины, которые заключаются в особенностях голоса (у женщин он тоньше и часто выше) и способах выражения эмоций (например, женщины могут использовать визг).

Наша манера речи может сигнализировать об относительном превосходстве одного из говорящих. Анализ невербального поведения Ларри Кинга и гостей в его шоу показал, что гости меняли свою манеру речи, подстраиваясь под стиль речи Кинга, в то же время были, и гости, под манеру говорить которых, подстраивался Кинг. От чего это зависело? Студентов просили оценить социальный статус, влияние и авторитет гостей, а затем была проанализирована связь между оценками и изменением манеры речи. Обнаружилось что гости с низким социальным статусом, не имеющие веса в обществе старались подражать ведущему, тогда как гостям с высоким статусом подражал Кинг (Д.Гоулман, 2009).

Мимика, выражение лица и эмоции в общении

Лицо и многие связанные с ним мимические жесты, такие как поднимать брови, закрыть глаза, надуть губы, поджать губы, закусить губу, наморщить лоб, нахмуриться, улыбнуться, не только выражают эмоции, но и выполняют коммуникативные функции. Внутренне состояние человека часто можно определить именно по лицу. В диалоге малейшие изменения лица собеседника несут огромное количество информации и влияют на суждения о коммуникации и ее эффективности.

Функциями лица являются (Г.Е.Крейдлин, 2002):

- эмотивная, то есть передача эмоций,
- коммуникативная, то есть передача определенной информации и отражение отношений,
- регулятивная (установление контакта, поддержание его и выход из контакта).

Изучением мимики лица и выражением эмоций занимались многие психологи. Немецкий психолог К. Леонгард, используя принцип деления лица на определенные зоны, разработал так называемую «топографию мимического поля». Проанализировав динамику, отношения отдельных движений лица и выделив наиболее характерные из них. Он классифицировал различные состояния (по В.А.Лабунской, 1999):

- ❖ мины области лба - напряжение, страх, внимание;
- ❖ мины области подбородка и носа - стремление, отвращение, порицание;
- ❖ мины области рта - удивление, отвращение, упрямство, волевое напряжение, сомнение, обдумывание, терпение, страх, радость;
- ❖ мины области глаз — легкое внимание, удовлетворение, симпатия, антипатия, размышление, оценивание, вопрошание;
- ❖ мины области щек - страдание, скорбь;
- ❖ неспецифические мины — мины смеха, мины слез, смущение;
- ❖ мины интегральные— пренебрежение, восхищение, презрение, сострадание, одобрение, нерешительность, счастье.

Знаменитые специалисты в области психологии эмоции и невербального поведения П.Экман и У.Фризен обнаружили, что существует свыше 1000 различных движений лицевых мышц, большая часть которых даже не имеет названий. Ученые создали оригинальную систему кодирования лицевых выражений, которую назвали FAST (Facial Affect Scoring Technique). Она напоминает составление портрета человека по характерным чертам лица. Лицо разбивается на три области: А) лоб-брови-глаза; б) нос-щеки и в) рот-подбородок и в результате варьирования и комбинирования появляется выражение лица, характерное для эмоционального состояния (Р.Екман, W.V.Friesen, 1978).

Удивление: Брови округлены и высоко подняты. Кожа под бровями натянута. Горизонтальные морщины на лбу. Веки раскрыты. Рот открыт, челюсть опущена, зубы разъединены.

Страх: Брови приподняты и сдвинуты. В центре лба появляются морщины. Верхние веки подняты так, что видна склера, а нижнее веко напряжено и приподнято. Рот раскрыт, губы слегка напряжены и оттянуты в стороны или сильно напряжены и растянуты.

Отвращение: Верхняя губа поднята, а нижняя приподнята по направлению к верхней губе или опущена и слегка выпячена. Нос наморщен. Щеки подняты. Нижние веки приподняты, но без напряжения, под ними образуются морщины. Брови опущены, как и верхние веки.

Радость. Уголки губ оттянуты в стороны и приподняты. Рот может быть приоткрыт или закрыт, а зубы обнажены или прикрыты губами. От носа к внешнему краю губы тянутся морщины (носо-губные складки). Щеки подняты. Верхние веки спокойны, под нижними образуются морщины, нижние веки приподняты, но не напряжены. У наружного края уголков глаз появляются морщинки — «гусиные лапки».

Горе. Внутренние уголки бровей подняты вверх. Кожа между бровями треугольной формы. Внутренние уголки верхних век приподняты. Рот закрыт, уголки губ опущены, но не напряжены.

Гнев. Брови опущены и сведены. Между бровями вертикальные складки. Нижние веки напряжены и приподняты, нижние веки также напряжены. Глаза неподвижные, могут казаться выпученными. Губы находятся в одном из двух положений: крепко сжаты, уголки губ прямые или опущенные; губы раскрыты и напряжены, как при крике. Ноздри могут быть расширены.

Изначально П.Экман хотел, чтобы эта система позволила определять, когда человек лжет, но затем она стала применяться значительно шире. Именно на ее основе были разработаны и применены методы распознавания эмоций по выражению лица. П.Экман выделяет 6 основных человеческих эмоций: радость, удивление, страх, отвращение, печаль, гнев. Каждая из них связана с программой работы нейронов в головном мозге. Эта программа универсальна, как и сами эмоции, поскольку они одинаково распознаются разными народами (П.Экман, У.Фризен, 2010).

Понимание эмоционального состояния другого является очень важным навыком. Одним из факторов выстраивания эффективных межличностных отношений является умение поддерживать согласованность настроений или эмоциональная синхрония (Д.Гоулман, 2009). Эмоциональная синхрония, основа любых взаимоотношений, является взрослой версией настроенности между матерью и ее младенцем. Если человек умеет улавливать и отражать настроение других или заражать своим настроением (например, развеселить), тогда его взаимодействие с окружающими на эмоциональном уровне всегда будет эффективным. У людей, плохо воспринимающих и передающих эмоции, возникают проблемы с коммуникацией, поскольку окружающие, общаясь с ними, часто чувствуют себя некомфортно, хотя и не всегда могут объяснить, почему так происходит.

Передача эмоционального состояния от одного человека к другому была изучена с помощью эксперимента, в котором два добровольца заполняли таблицу, сообщая о своем настроении в данный момент времени, а потом просто сидели лицом друг к другу, спокойно ожидая, когда вернется экспериментатор. Через две минуты экспериментатор вошла и попросила их еще раз заполнить таблицу. Пары добровольцев были намеренно составлены так, что один был чрезвычайно экспрессивным в эмоциональном отношении, а другой — наоборот, очень сдержанным. И каждый раз настроение эмоционального участника эксперимента неизменно передавалось его более пассивному партнеру. Был сделан вывод, что наблюдая проявление эмоций у других, человек, непроизвольно имитирует их посредством неосознанного двигательного подражания выражению лица, жестов, тону голоса и другим невербальным показателям эмоций. Путем такой имитации воссоздается в себе настроение другого человека (Д. Гоулман, 2009).

Улавливание или контроль над сообщениями передаваемыми лицом и выражаемыми им чувствами является одним из основных способов регуляции

невербального поведения. Е.Г.Крейдлин выделяет четыре типа контроля, осуществляемого лицом (Г.Е.Крейдлин, 2002):

- 1) разделяемые всем обществом культурные правила (например, на свадьбе должно быть весело, на похоронах грустно);
- 2) наследственные и родовые обычаи, предающиеся членами семьи (например, ребенка учат смотреть снизу вверх, не хмуриться, не морщиться, голову держать высоко и т.д.);
- 3) социальные или профессиональные требования (например, психолог-консультант должен иметь внимательный открытый взгляд, располагающий к доверию);
- 4) контроль над выражением лица вызванный текущей коммуникативной целью (например, скрыть что-то или расположить к себе). Сложнее всего контролировать нижнюю часть лица: нижнюю часть щек, линию около носа, и в особенности рот и губы, поскольку именно она отвечает за выражение самых сильных эмоций.

Проведенные Е.Г.Крейдлиным (2002) видео и фотонаблюдения над невербальным поведением людей позволили выделить некоторые важные индикаторы положительных эмоций и позитивного отношения человека к своему коммуникативному партнеру.

1. Сближенная, по сравнению с обычной, позиция по отношению к адресату
2. Небольшой наклон тела в его сторону
3. Ориентация головы и корпуса жестикулирующего такая, чтобы можно было видеть лицо адресата и его реакции
4. Увеличенная длительность контакта глаз
5. Больше чем нормативно число касаний
6. Дружеская, приветливая улыбка
7. Количество и скорость кивков головой
8. Большое число жестов, совершаемое рукой
9. Больше чем в ином диалоге, количество повествовательных высказываний.
10. Относительное больше число позитивных звуковых сигналов (например, восклицания «Ух-ты»).

Особую роль в передаче информации с помощью лица играют глаза. Глазное или визуальное поведение человека в ситуации общения является чрезвычайно информативным и имеет особое значение. Недаром говорят «глаза зеркало души». В значительной мере это связано со строением глаза как органа чувств. Исследование физиологических особенностей глаз, показали что, не существует одинаковых глаз. В радужной оболочке глаза можно насчитать порядка 250 характерных признаков, комбинации которых не повторяются даже у близнецов, кроме того, свойства и признаки глаз у конкретного человека с течением времени не меняются, в отличие от лица, голоса, веса и т.д. На таких особенностях глаз построена система опознавания человека по глазам (Г.Е.Крейдлин, 2002). Степень зрительного контакта зависит от индивидуальных особенностей человека и ситуации. Исследования показывают, что люди, которые говорят 40% времени поддерживают зрительный контакт, а те кто слушают, поддерживают этот контакт в течение 70% времени беседы (М.Нэпп, Дж.Холл, 2014).

Что касается индивидуальных особенностей поддержания зрительного контакта, то известно, что визуальное поведение имеет фундаментальное значение на первых этапах развития ребенка. Известный детский психолог Дональд Винникот писал, что то, как происходит контакт глаз между матерью и ребенком играет большую роль в выстраивании отношений с партнерами по общению в дальнейшем. В течение первых месяцев жизни мать и ребенок проводят много времени, зрительно контактируя друг с другом. Ребенок начинает сосредоточиваться на материнском взгляде в 5—7 недель, и активно требует зрительного контакта, если мать не смотрит на него. В глазах матери, по мнению Винникотта, ребенок видит самого себя, что делает его реальным. «Когда я смотрю, меня видят, а значит, я существую». То есть когда мама смотрит на младенца, то, как она сама выглядит, имеет прямое отношение к тому, что она видит. Мама является

зеркалом для ребенка. Однако если контакт глаз нарушен, мать передает ребенку лишь свое настроение, «свое лицо» (например, оно неподвижное, холодное), не отражая его и его чувства. В этом случае лицо матери уже перестает быть зеркалом. При таких условиях возможно формирование патологических отношений между ней и ребенком влияющих на восприятие ребенком себя, ощущение самости и реальности существования (Д.В.Винникот, 2002).

По мнению психотерапевта Э.Мор, в зрительном контакте особенно нуждаются те пациенты, у которых есть трудности с поддержанием их ощущения себя. Она пишет о пациентке, которая страдала приступами депрессии. С самых первых этапов пациентка проявляла повышенную чувствительность к выражению лица. Для нее контакт глаз служил средством формирования внутренней презентации «себя — другого». Неоднократно пациентка заявляла, что она испытывает чувство страха, начинает паниковать, если не видит психотерапевта. В основе этих переживаний лежал страх потерять подтверждение ее существования со стороны психотерапевта. Если контакт глаз нарушался, ей казалось, что части ее тела разъединились, что она находится в положении уничтожаемого человека. Поэтому пациентка нуждалась в зрительном контакте, в общении лицом к лицу. Благодаря ему она была представлена самой себе. Но особенность заключалась в том, что остро нуждаясь в контакте глаз, она сама не могла смотреть прямо в глаза, поэтому ее пристальный взгляд был направлен на различные части лица психотерапевта. Она как бы смотрела и одновременно не контактировала визуально с партнером. У этой пациентки был очень печальный опыт зрительного взаимодействия с матерью. Она помнила глаза матери как «мертвые глаза, не видящие ее», из-за этого ей казалось, что она для матери не существует (По: В.А. Лабунской, 1999).

Информация, идущая от выражения глаз, передается с помощью взгляда. В целом ряде культур, в особенности восточных, где люди избегают слов о том, как они себя чувствуют или что переживают, взгляды относятся к важнейшим средствам выражения. Например, в Японии люди во время разговора стараются направить взгляд в точку на уровне адамова яблока, и избегают прямого взгляда. Китайцы, индонезийцы и мексиканцы в деревнях опускают глаза в знак почтения: для них слишком прямой взгляд — это признак плохих манер (J.N.Martin, T.K.Nakayama, 2007).

Взгляд, имеющий наибольшее количество значений, это прямой взгляд. Интенсивный прямой взгляд выражает доминирование. Что бы не вызывать беспокойство у собеседника прямой взгляд должен быть коротким по времени. Отвод глаз в сторону и опускание глаз воспринимается как успокаивающий сигнал, снимающий напряжение.

Особую роль в визуальном поведении имеют очки. Взгляды с использованием очков (например, смотреть поверх очков, смотреть из-под очков) имеют большое значение для того, кому они адресованы. Человек, носящий очки, воспринимается как умный, серьезный, начитанный, а также наивный, рассеянный или неуклюжий (например, Шурик в фильме «Операция Ы»). Манипуляции с очками в руках (вертеть, снимать или одевать) часто интерпретируются как размышление над какой-то проблемой или как нежелание принимать решение и действовать.

Различные признаки взгляда, такие как длительность, интенсивность (сила), находятся в сложных отношениях со многими характеристиками. Например, сила взгляда обычно меняется в зависимости от величины расстояния между участниками коммуникации. Увеличение или уменьшение расстояния приводит соответственно к более высокому или более низкому уровню контакта глаз. С возрастом падают динамика и продолжительность взглядов; в отдельных ситуациях взгляд меняется в зависимости от содержания высказывания (сообщение неприятной информации сопровождается часто отводом глаз) (Г.Е.Крейдлин, 2002).

Ральф Экслейн, психолог из университета Делавер, изучал связь человеческих отношений с различными типами глаз и характеристиками взгляда, передающего эти отношения. Ему принадлежит выражение «Чем больше человек Вам нравится, тем больше

Вы на него смотрите». Если во время разговора 60 и более процентов общего числа взглядов партнера направлены один на другого, то это свидетельствует о том, что собеседники больше интересуются друг другом, чем собственно предметом беседы (Г.Е.Крейдлин, 2002).

Люди в целом чаще поддерживают зрительный контакт, когда обсуждают приятные темы, если они искренне заинтересованы в комментариях и реакции человека или когда пытаются влиять на другого человека. Наоборот, люди избегают прямых взглядов, когда говорят на темы, вызывающие дискомфорт, когда не заинтересованы в обсуждаемой теме или человеку, когда растеряны, им стыдно или они пытаются что-то скрыть (Р.Вердербер, К.Вердербер, 2003).

Визуальное поведение мужчин и женщин различно (Г.Е.Крейдлин, 2002).

1. Когда беседуют между собой женщины контакт глаз больше, чем когда беседуют мужчины, причем это относится как к акту говорения, так и слушания. Предполагается, что это связано с большей эмоциональностью женщин и стремлению женщин поддерживать эмоциональный контакт.

2. Женщины дольше смотрят на того кто им нравится.

3. Мужчины больше всего смотрят на того, кто мало говорит, мало смотрит и улыбается.

4. Женщины больше смотрят на других женщин в дружеских встречах, а мужчины больше смотрят на мужчин в недружеских контактах. Предполагается, что мужчины с самого начала конкурируют за коммуникативное первенство.

5. Женщины, которым нужно что-то узнать или получить от другого, больше смотрят на партнера, стараются поймать его взгляд и при этом больше говорят по сравнению с теми женщинами, которым ничего не нужно от собеседника. Поведение мужчин в такой ситуации противоположное.

Помимо глаз, особую роль в мимике лица имеет улыбка. Значение улыбки увеличивается в ситуациях официального представления, деловых встречах, переговорах. Основное социальное назначение улыбки – показать адресату свое расположение и симпатию.

П.Экман и У.Фризен, изучая разного рода улыбки, обнаружили, что искусственная или фальшивая улыбка не образует под глазами тех складок, что появляются при обычной улыбке. Человек, улыбающийся фальшивой улыбкой, не способен сознательно воспроизвести эти складки под нижними веками (П.Экман, У.Фризен, 2010).

Жесты и позы в общении

Все люди используют в разговоре жесты. Жест это одна из естественных форм выражения смысла, знак повседневного человеческого поведения (Г.Е. Крейдлин, 2002).

Иоганн Каспар Лафатер, пастор из Цюриха, был первый, кто начал систематически изучать движения тела. В 1792 году он опубликовал «Эссе по физиогномике». Наблюдая, он пытался найти связь между выражениями лица и конфигурациями тела с одной стороны и типами личностных свойств с другой. По его мнению, каждое качество души находит отражение в соответствующих характеристиках тела.

Нейрофизиолог Чарльз Белл был первым, кто занимался исследованием выражения эмоций на лице. Он обратил внимание на соотношение различных частей тела и деятельность отдельных групп мускулов и нервов. В частности, он пришел к выводу, что все сильные эмоции, такие как ярость, страх, горе, радость, сопровождаются изменениями в дыхании и мускульной активности лица и корпуса, находящихся под влиянием изменившегося дыхания. В дальнейшем изучением жестового поведения, а также поиском связей с типами телосложения и особенностями психики занимались многие ученые, например, Э.Кречмер, У.Шелдон.

Жесты играют в человеческом общении самую разнообразную роль (Р.Вердербер, К.Вердербер, 2003):

- Иллюстрация того, что говорит человек. Жесты выполняют, по крайней мере, пять функций: Привлечение внимания к самой речи: человек может, ударить кулаком по столу, когда он говорит: «Ты понял».
- Иллюстрация мыслей: преподаватель говорит «диапазон может варьироваться», — и при этом движением руки указывает границы континуума.
- Указание на определенное место: человек может указать в каком-то направлении нужно идти, если у него спрашивают «где здесь приемная?»
- Описание: люди могут использовать свои ладони, чтобы указать на размер, когда говорят: «Этот стол длиной вот столько примерно».
- Подражание: человек смотрит на другого, поворачиваясь к коллегам, так же кивает и говорит «Вы заметили, как он кивнул».
- Противоречие речевому высказыванию (человек говорит, «я спокоен», а сам сжимает кулаки, так что пальцы белеют).
- Замещение речевого высказывания (например: кивок, замещающий согласие, палец к губам сообщает о соблюдении тишины). Существует обширный список невербальных символов, заменяющих слова или фразы, которые мы используем. Например, большой палец руки поднят вверх: это означает «все нормально»; когда второй и третий пальцы подняты в форме знака V, это означает «порядок» или «победа» (с буквы V начинается английское слово victory — победа). Когда человек качает головой из стороны в сторону, это означает «нет». Когда кивает, это означает «да». Пожимая плечами, человек как бы говорит «может быть» или «мне все равно», или «я не знаю» (Г.Е.Крейдлин, 2002).
- Усиление содержания высказывания (например, тряссти указательным пальцем).
- Регулирование общения. Жестами можно управлять ходом разговора или других взаимодействий. Например, изменение взгляда, движение головой, смена позы собеседника все это может давать информацию говорящему о том, нужно ли продолжать, надо ли говорить яснее или пора заканчивать.
- С помощью жестов выражаются чувства. (Сжатые кулаки, напряженный рот, хмурый взгляд, все это может говорить о том, что человек недоволен, он злится).
- Жесты могут использоваться для снятия напряжения. Почесывание затылка, постукивание ногой, сжатие кистей рук во время беседы – все это примеры жестов направленных на снятие напряжение в коммуникации

Жесты, как и любые другие знаки, могут с течением времени измениться или вовсе исчезнуть. Так, например жест «фига», часто используется детьми и значительно реже взрослыми. А очень популярный во времена Ивана Грозного жест «бить поклоны» в наше время утратил свое значение (Г.Е.Крейдлин, 2002). По рисунку жестов, их сочетаниям, интенсивности можно судить о состоянии человека, его отношении к другому и к себе, свойствах темперамента. Существует несколько жестов, которые позволяют достаточно уверенно судить о состоянии и отношении человека. Так, вяло свисающие вдоль тела руки означают, что человек пассивен, переживает эмоции печали, страдания, грусти. Постоянно скрещенные на груди руки свидетельствуют о том, что человек стремится к дистанцированию, что он выжидает. Если человек хочет скрыть что-нибудь, то он прячет свои руки (например, за спину или в карманы), если он постоянно держит руки за спиной, то это может говорить о сдержанности, склонности к наблюдению за людьми. Сжатые руки появляются в том случае, если партнер скрывает свое негативное отношение, если его ожидания не оправдываются. Если руки спрятаны в карманы, то такой жест может говорить о том, что человек пытается преодолеть в себе внутреннюю неуверенность, а может свидетельствовать, о нежелании слушать собеседника, о стремлении стать в оппозицию. У партнера при этом может возникнуть чувство опасности (В.А.Лабунская, 1999)

Позы, жесты рук и походка у мужчин и женщин также различаются. Например, для мужчин характерно сидеть вразвалку в кресле, стоять, широко раздвинув ноги, чесать

затылок, использовать различные обценные жесты руками. Для женщин поправлять волосы, чуть-чуть наклонить голову, сидеть, сомкнув колени, ходить, покачивая бедрами (Г.Е.Крейдлин, 2002).

В процессе восприятия и понимания человека мы также можем допускать ошибки интерпретации жестов. Мы можем не полностью интерпретировать жест или наоборот избыточно.

Неполная интерпретация связана с пропуском жестовых знаков в коммуникации. Человек может не заметить или не обратить внимания на жест, не считая его знаком. Например, человек почесал ухо, потому что хочет скрыть определенную информацию, а его собеседник может решить, что он просто чешет ухо, и не обратить никакого внимания на этот жест.

Избыточная интерпретация, более опасна, чем неполная, так как может привести к непониманию или конфликтам в коммуникации. Например, человек чешет нос, потому что у него аллергическая реакция, а партнер приписывает значение жесту «врет» и считает, что ему передают искаженную информацию (Г.Е.Крейдлин, 2002).

Неполная и избыточная интерпретация дополняется ошибочной, когда мы говорим о межкультурной коммуникации. Проблема межкультурной коммуникации и правильного использования жестового поведения имеет особое значение для деловой сферы, поскольку деловое общение не замыкается на носителях своего языка и культуры, а наоборот очень часто связано с коммуникацией с представителями различных культур и языков.

При ошибочной интерпретации мы неправильно интерпретируем жесты.

Так, например, органы тела в разных культурах могут, изменяться для передачи невербальных смыслов. Например, любовь и привязанность в европейской культуре передаются в основном руками и губами (поцелуй, объятия), а в культуре народа Тикопия, живущего на побережье в Австралии выражение любви закреплено за носом и выражается путем касания носа различных частей тела другого человека (Г.Е.Крейдлин, 2002).

Неправильная (ошибочная) интерпретация может привести к конфликтам и серьезным последствиям. Например, наблюдение за невербальным поведением учеников и учителей в канадских школах показало, что многих учителей раздражало, когда при разговоре с ними, дети с Ямайки не смотрели им в глаза. По мнению учителей это знак неуважения к ним. Однако в ямайской культуре выражение уважения со стороны ученика к учителю выражается в том, что: стоя перед учителем, ученик опускает глаза.

Смотреть прямо в глаза человеку, имеющему более высокий социальный статус, избегают представители многих культур, в особенности африканских.

Еще один пример, жест палец у виска. Когда немец или русский, говоря о ком-то прикасается пальцем к виску, это означает, что человек, о котором идет речь, «сумасшедший». В ряде африканских культур этот жест, означает, что жестикулирующий погрузился в размышления. Во Франции жест означает, что человек, о котором идет разговор глупый, а в Голландии наоборот умный. Указательный палец у нижнего века – в Австрии это презрение к адресату, во Флоренции доброжелательность к собеседнику, а в Испании – недоверие. Во Франции этот жест обозначает «меня считают лжецом», а в русской культуре такого жеста нет.

Жест «кольцо» (ok). Жест вышел из американской культуры, и имеет значение «все в порядке, все хорошо». В Японии он означает «деньги», но деньги связанные только с ситуацией купли-продажи., а не деньги вообще. В Греции значение жеста - «отмахнуться». Во Франции этот же жест означает ноль или ничего не стоящее дело, в Германии, Бразилии и Австралии — это вульгарный и непристойный жест (Г.Е.Крейдлин, 2002).

В ситуации общения значение имеет не только лицо или жесты, но поза человека. Поза – это положение тела. Потому в каких позах находятся собеседники можно судить о характере взаимоотношений участников коммуникации, их статусе или эмоциональном состоянии. Изменения в позе могут о многом говорить: например, если человек внезапно

выпрямляется на стуле и наклоняется вперед, то это означает, что он усиливает внимание, если встает, то это означает «я закончил», а когда поворачивается спиной к другим, это означает, что человек отвлекся и перестал обращать внимание на собеседников.

В каждой культуре существуют позы отражающие отношения между людьми, например начальник и подчиненный. Так начальник в разговоре с подчиненным может характеризоваться прямыми плечами, расслабленными руками и ногами, подчинённый наоборот имеет напряженный корпус, руки, ноги, плечи согнуты.

Понимание смысла позы, того что она выражает, зависит от ее типичности и широты распространения. Так, поза «туловище отклонено назад, голова поднята вверх, руки на уровне груди, положены одна на другую, ноги слегка расставлены» чаще интерпретируется как высокомерная, самоуверенная, надменная, как выражение пренебрежения к партнеру. А поза «плечи подняты, руки отведены в сторону и согнуты в локтях, голова слегка повернута вбок», скорее говорит о том, что человек растерян, удивлен, в недоумении, или не понимает. Позы людей, испытывающих эмоциональное напряжение, отличаются «жесткостью», неподвижностью (В.А.Лабунская, 1999).

В отношении выбора поз также существуют гендерные отличия. Альберт Мехрабиан, специалист в области невербальной коммуникации (1968) утверждал, что частая смена позы связана с чувством неловкости у мужчин и с чувством неуверенности у женщин. Мужчины и женщины чувствуют себя более комфортно общаясь с человеком того же пола, чем противоположного и в таких случаях их поза более свободная. Поза женщины имеет фронтальную ориентацию по отношению к человеку, который ей приятен и боковую ориентацию к человеку, который ей не нравится. Мужчины в беседе с мужчинами, которые им безразличны или по какой-то причине неприятны, несколько наклоняют туловище в сторону (Г.Е.Крейдлин, 2002).

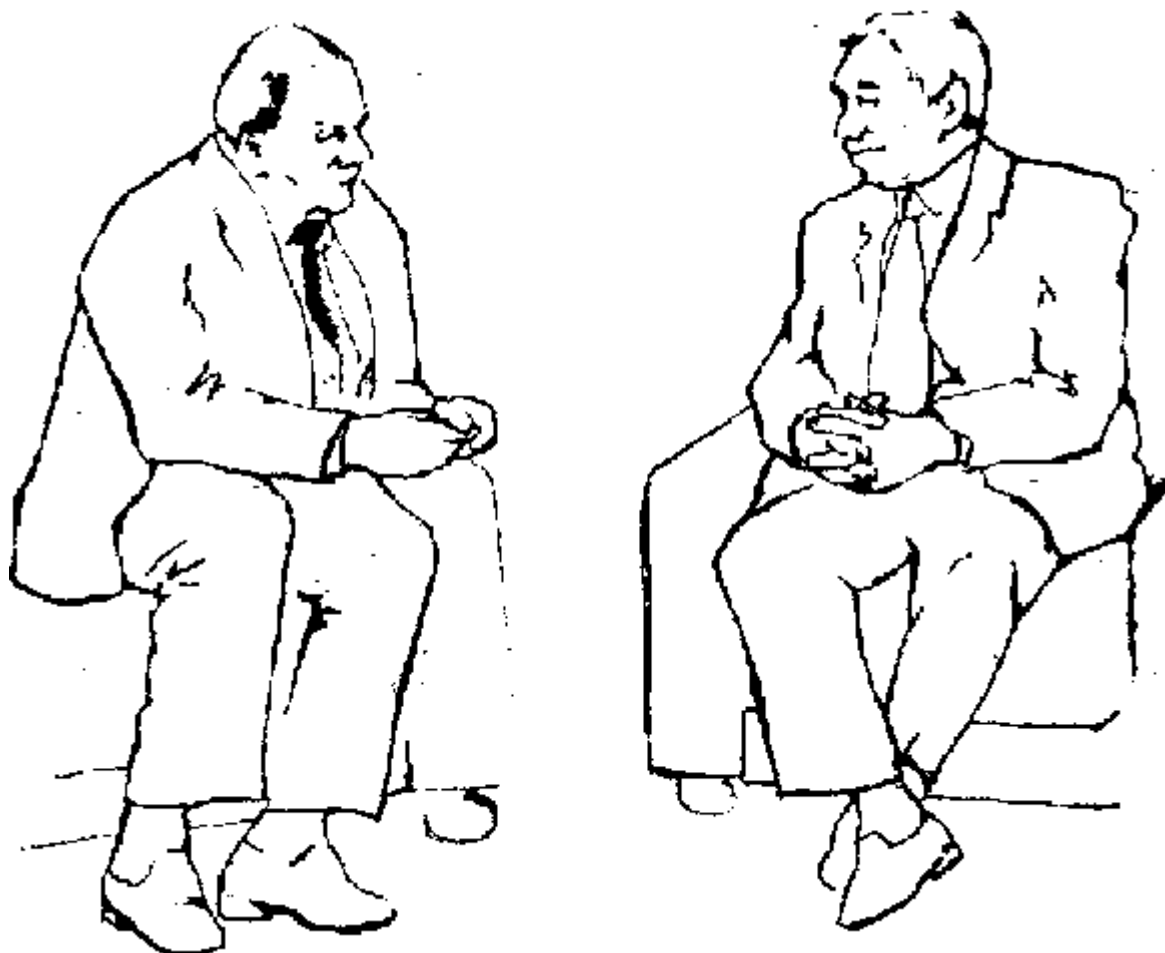


Рис.18. Деловой разговор

Алан Пиз предложил принципы, направленные на минимизацию ошибок интерпретации жестов и поз (А. Пиз, 2005).

1. Поза и жесты человека могут быть обусловлены внешними обстоятельствами (холодно, неудобно сидеть и т.д.).

2. Поза и жесты могут быть вызваны физиологическими причинами, не связанными с настроением человека (болит живот, чешется нос и т.п.).

3. Наблюдать надо за совокупностью жестов. Толкование жеста, «вырванного из контекста», не имеет смысла.

4. Интерпретация поз и жестов зависит от личности того, кто интерпретирует. Один и тот же жест или поза разными людьми толкуется по-разному.

5. Важно знать заранее, к какой культуре принадлежит жестикулирующий

В профессиональной деятельности позы, могут влиять на ее успешность. американскими исследователями был проведен следующий эксперимент: в ресторане, они просили официантов и официанток во время приема заказа стоять либо прямо, либо склонившись к клиентам. Они предположили, что наклон будет рассматриваться клиентами как знак дружелюбия, поскольку эта поза предполагает более тесный контакт глаз между клиентом и официантом, и физически они также ближе друг к другу. Следовательно, те официанты, которые будут наклоняться, получают больше чаевых. Эта гипотеза подтвердилась, причем независимо от пола (Д Гоулман, 2009).

Помимо позы для коммуникации имеет значение и походка. По тому, как человек ходит или подходит также можно судить о его состоянии, особенностях темперамента, отношении к себе (уверенная/неуверенная походка, быстрая, медленная и т.п.). Походка имеет ряд характеристик: ритм, скорость, длина шага, давление на поверхность. Дополнительно выделяют положение носков ног, движение рук, плеч, положение головы (А. А. Бодалев, 1982). Она рассматривается в совокупности с положением рук человека во время ходьбы. Согласно Г.Ниренбергу и Х.Калеро, если человек ходит быстро, размахивая руками, то он воспринимается другими как целеустремленный и решительный. Тот, кто всегда при ходьбе держит руки в карманах, воспринимается как — критичный и скрытный. Человек, находящийся в подавленном состоянии, ноги волочит, руки держит в карманах, голова у него опущена, глаза смотрят вниз. Самодовольные и заносчивые люди ходят с высоко поднятым подбородком, двигают руками энергично, ноги у них словно деревянные. Они идут впереди других людей, на некотором расстоянии от них. Д.Ниренберг и Г. Калеро отмечают, что данные особенности походки в сочетании с позой, движениями рук позволяют определить, кто лидер в конкретной группе (Д.Ниренберг, Г.Калеро, 1992).

Следующие важные аспекты роли невербального поведения в общении связаны с касаниями, запахами, пространством и временем, температурой и светом.

Роль касаний и запахов в общении

С рождения и до конца своей жизни человек соприкасается с касаниями. Касание - это установление физического контакта с человеком, его кожей, волосами с одеждой, предметами, которые человек носит или держит. У. Лаберром (по Г.Л.Кириленко, 1987) была предложена классификация касаний в зависимости от их распространенности и культурных ограничений использования:

1) прикосновения, имеющие врожденную базу и распространенные во всем мире (например, прижаться к другому человеку, испугавшись чего-нибудь);

2) прикосновения, используемые только представителями определенной культуры (тереться носами в знак приветствия);

3) социально-нормированные прикосновения (дружеские объятия, поцелуи);

4) прикосновения, принятые в различных культурах, принадлежащих к одному культурному ареалу (рукопожатия).

Выделяют следующие функции касания (Г.Е.Крейдлин, 2002):

1. выражение дружбы, участия, заботы
2. отражение интимного отношения
3. установление контакта или привлечение внимания к чему либо
4. отражение доминантного положения человека на некоторой социальной шкале.

В дружеских отношениях касания допускаются, но человеку обычно не нравится, когда его трогают незнакомые или малознакомые люди.

Изучая отношение к касаниям, девушек и юношей попросили ответить на вопрос, как они отнесутся к тому, что представители противоположного пола будут их касаться такими способами как: «похлопать», «погладить», «прижать к себе», «слегка коснуться и задеть», что они при этом испытают и что, по их мнению, могут эти касания означать. Ответы юношей и девушек были совершенно разными. Для девушек важным было место касания, в то время как для юношей способ касания. Для девушек такие места касания как руки, голова, лицо, плечи и верхняя часть спины наделяются смыслом «любовь и дружба». Девушки отделили касания, обозначающие любовь и дружбу от касаний, выражающих сексуальное желание. Для юношей приятное ощущение, любовь, теплота сексуальное влечение выражаются одними и теми же касаниями (Г.Е.Крейдлин, 2002).

Женщины, как правило, прикасаются к другим гораздо реже, чем мужчины, однако женщины больше ценят прикосновения. Женщины рассматривают прикосновение как экспрессивное поведение, которое выражает сердечное тепло и привязанность. Мужчины рассматривают прикосновение как инструментальное поведение (Р.Вердербер, К.Вердербер, 2003).

В коммуникации участников, имеющих неравный статус, например, начальник и подчиненный, у начальника, как у человека имеющего больший социальный вес, есть право «первого прикосновения». Если первым прикасается человек, имеющий более низкий статус, то это всегда оценивается как нарушение субординации (Г.Е.Крейдлин, 2002).

Касания также могут влиять на успешность профессиональной деятельности. Было проведено исследование, в котором официанток, работающих в двух разных ресторанах, просили, вести себя при расчете с клиентами одним из трех способов: постараться не дотрагиваться до этих людей, слегка прикасаться к руке, либо задержать руку, прикоснувшись к их плечу. Размер чаевых служил критерием оценки. В итоге легкое прикосновение к руке (0,5) и более длительное касание плеча (1,-1,5с) значительно увеличивали размер чаевых, по сравнению с вариантом не прикасаться (Д. Гоулман, 1999).

Люди различаются по манере прикасаться к другому человеку и по реакции на прикосновения других людей. Манера прикасаться к другим людям в значительной степени зависит от культуры. В некоторых культурах довольно распространены близкий контакт и прикосновения, как например в латиноамериканских, в других же культурах люди уважают личное пространство человека, и частые прикосновения не поощряются (в скандинавских странах). В ряде стран Восточной и Южной Азии прикосновения партнеров друг к другу во время беседы запрещены. Японцы считают, что касаться собеседника может человек только при полной потере самоконтроля, либо для выражения недружелюбия и агрессивных намерений. Для арабских культур удар по ладони собеседника в момент или после произнесения удачной шутки, остроты является обычаем. Не ударить ладонью об ладонь собеседника — это значит обидеть его (А.А.Леонтьев, Ю.А.Сорокин, Е.Ф.Тарасова, 1977).

Многие культуры при встрече используют рукопожатие. Частота его использования в общении также ограничена культурными нормами. Так, рукопожатие чаще используют в ситуации приветствия в русской культуре, чем в англосаксонской. В США рукопожатия не используются, если люди хорошо знакомы, напротив, в русской культуре рукопожатие используют люди как малознакомые, так и друзья (А.А.Леонтьев, Ю.А. Сорокин, Е.Ф.Тарасова, 1977). Потому кто первым подает руку; кому подают руку, а

кому не подают, твердости или вялости рукопожатия можно судить об отношениях между участниками коммуникации.

Культурные традиции прикосновений распространяются и на вид взаимодействия, деловое или личностное. При деловой беседе больше ограничений на прикосновения даже у тех культур, которые относятся к контактными. Попытка использовать прикосновения характерные для близких личностных контактов в деловом общении может привести к избеганию партнера. Похлопывание по спине и плечу возможно при условии близких отношений и схожего социального положения. Прикосновения к человеку, обладающему более высоким социальным статусом, попытки погладить его, похлопать по плечу могут привести к конфликтам и недопониманию, если только человек использующий такого рода прикосновения не делает их специально с целью создания атмосферы эмоционального напряжения (В.А.Лабунская, 1999).

Касания часто сопровождаются приближением к партнеру по общению, что усиливает роль ольфакторной системы. Ольфакция – наука о языке запахов, роли запахов в коммуникации, о смыслах, которые передаются с помощью запахов. Запахи могут быть как естественные (запах тела), так и искусственные (косметика, парфюмерия и т.п.). Естественные и искусственные запахи являются системой кодов, символов, на основе которых осуществляется деление на «своих и чужих». Создается интегральный образ социальных объектов, групп, времени и пространства, бытия человека (например, запах как символ детства, города, родины) (К.С.Летягина, 2013).

В своей статье «Значение человеческих запахов при несловесной коммуникации» Барбара Холд и Маргрет Шлейдт отмечают, что лишь сравнительно немногие исследователи изучают потенциальную роль обоняния при общении людей, они подчеркивают, что общение людей нельзя рассматривать как происходящее при отсутствии запахов. Хорошо известны данные экспериментов, в которых дети 1,5—3 лет узнавали своих матерей только по запаху. По мнению исследователей, запахи в коммуникации, несут функцию контроля общения. Они изучили особенности распознавания по запаху и связанного с ним эмоционального оценивания участниками друг друга. В их исследовании приняли участие 24 супружеские пары, которые должны были по запаху ночной рубашки определить: какая рубашка имеет их собственный запах; какая рубашка имеет запах их партнера; какая рубашка имеет мужской или женский запах; какие рубашки имеют приятный, нейтральный или неприятный запах. 31% всех участников правильно опознали собственный запах, 33% верно определили запах своего партнера. В большинстве случаев запах партнера оценивался как приятный, реже — как нейтральный и в нескольких случаях — как неприятный. Женщины считают собственный запах в основном приятным, а мужчины чаще оценивают свой запах как неприятный, и в большинстве случаев не могут его опознать (По В.А.Лабунской, 1999).

На оценку запаха влияет его популярность, например, модные духи. Общество регулирует интенсивность запахов, предъявляет к ним определенные требования, например запах пота или грязного тела рассматривается как признак отсутствия культуры и гигиены тела и может привести к избеганию взаимодействия. Чрезмерное использование парфюма также нежелательно, поскольку выбор запаха индивидуален, и то что нравится одному, не обязательно нравится остальным, кроме того интенсивный запах может привести к появлению аллергических реакций у партнёра по общению. Существуют профессии, в которых использование парфюма ограничено. В основном это профессии, предполагающие тесный контакт с людьми (врачи, учителя) или с продуктами (повара, кондитеры).

Значение пространства в общении

Отношение человека к коммуникативному пространству и его поведение в этом пространстве, называется проксемика. Это поведение подчиняется особым правилам (Г.Е.Крейдлин, 2002):

1. приписывание определенным пространственным фрагментам и характеристикам смыслов и надделение их культурными функциями. Например, надделение какой-то части пространства смыслом почета (у многих известных людей есть «стена славы»);

2. претензии человека на территорию, личное пространство, которое он готов организовывать, поддерживать охранять и защищать, например, появление личных вещей как знак владельца территории;

3. выбор места и расстояния для беседы в зависимости от тех или иных факторов (возраста, пола, статуса собеседника, степени знакомства, жанра разговора, цели беседы, ее продолжительности). Место и расстояние, которое выбирает по отношению к нам человек, несет собой определенную информацию и влияет на то, как мы будем себя чувствовать и с ним взаимодействовать. Например, если человек в разговоре начинает отходить, то, скорее всего, мы начнем испытывать дискомфорт, беспокоиться о том, что стало причиной его действий и перестанем его слушать или говорить. Существует правило, согласно которому в ситуации свободного выбора человек должен занимать позицию по возможности подальше от находящихся в данном месте лиц, если человек ведет себя иначе, то это рассматривается как вторжение в личное пространство (например, если в автобусе много мест, то все сидят каждый на отдельном месте);

4. правила пространственного взаимного положения и ориентации тел во время общения, например лицом к лицу, вполоборота, сидя спиной, рядом, перед кем-то. Нарушение этого правила может привести к порицанию и отказу от коммуникации.

Существует классификация коммуникативных расстояний. Они делятся на 5 типов: дальнее, публичное, социальное, личное и интимное (А. Пиз, 2005).

1. Социальное расстояние. Это расстояние от 1,2- 3,7 м. между коммуникантами. Социальное расстояние обычно соблюдается во время формальных деловых свиданий, при встречах в общественных местах.

2. Личное расстояние. Расстояние от 0,45- 1,2м. – это защитная область одного человека от другого. Данный тип расстояния предполагает также участие тактильного и обонятельных каналов.

3. Интимное расстояние. От 0 до 0,45 м. Сопровождается глубокими взглядами, касаниями.

Эти три расстояния различаются в разных культурах. Так в неконтактных культурах, например в скандинавских странах социальное расстояние может рассматриваться как личное, тогда как в контактных культурах, например латиноамериканских личное расстояние сочтут социальным. В Юго-Восточной Азии люди выбирают расстояние, не позволяющее коснуться партнера, поскольку случайное прикосновение к голове партнера рассматривается как серьезное нарушение этикета (Г.Е.Крейдлин, 2002).

Коммуникативные различия между мужчинами и женщинами в выборе пространства заключаются в следующем (Г.Е.Крейдлин, 2002):

1) В женских парах, расстояние между участницами меньше, чем в мужских, причем степень знакомства здесь особой роли не играет. С возрастом дистанция в женских парах возрастает, а в мужских убывает. Как мужчины так и женщины находятся на большем физическом расстоянии от партнера мужчины.

2) В разнополых парах расстояние меньше, чем в однополых мужских. В стрессовых ситуациях расстояние уменьшается по сравнению с обычным. В разнополых парах имеет значение степень знакомства. Так женщина ближе стоит к тому, кого она считает другом или хорошим знакомым.

3) Вторжение незнакомого мужчины в личную сферу человека любого пола менее приятно, чем вторжение в то же пространство женщиной.

4) Мужчины и женщины по-разному реагируют на способ приближения к ним незнакомых людей: женщины обычно чувствуют себя более неуютно, когда незнакомец находится у них за спиной, а мужчины - когда тот находится к ним лицом.

Исследования соотношения пространственных характеристик в групповом общении, показали, что в группе с явно выраженным лидером наблюдается иерархия пространственного расположения слушающих по отношению к нему. Слушающие, к которым лидер испытывает симпатию, располагаются к нему ближе. Сам лидер при этом занимает позицию, при которой он всех видит, что позволяет осуществлять мониторинг и своевременно реагировать. Люди, сидящие в первых рядах, обычно оцениваются обществом как имеющие более высокий социальный статус.

Дистанция общения увеличивается также между людьми с различным статусом. В эксперименте студенты должны были встретиться с профессором, выпускником школы и студентом. Студенты-испытуемые обычно садились значительно дальше от профессора, чем от других лиц (Д.Гоулман, 1999).

Организация пространства имеет особое значение при организации делового взаимодействия. Так форма стола может влиять на характер общения:

- круглый стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности.
- квадратный стол способствует отношениям конкуренции и соперничества между людьми, равными по положению;
- за прямоугольным столом на встрече партнеров одинакового социального статуса главным считается место, того, кто сидит лицом к двери. Если человек выбирает место во главе стола, это может свидетельствовать о стремлении быть лидером или контролировать ситуацию.

За прямоугольным столом различают четыре вида расположения собеседников, каждый из которых активизирует определенные способы коммуникативного поведения (рис. 19).

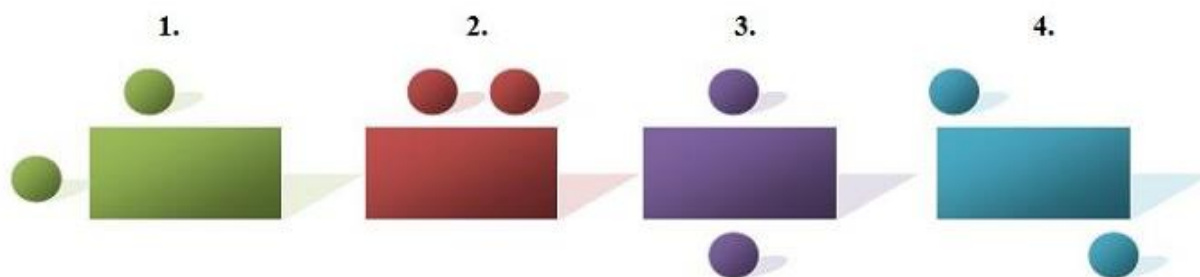


Рис. 19.

1. Угловое расположение - подходит для дружеской или деловой беседы. Позиция способствует контакту глаз, жестикуляции, не мешающей партнеру, наблюдению друг за другом. Угол стола служит частичным барьером: при конфронтации можно отодвинуться дальше, в ситуации взаимопонимания – сблизиться.

2. Кооперативная позиция способствует сотрудничеству, взаимодействию. Такая позиция подходит для делового взаимодействия. Когда задача или проблема решаются совместно, людям нужно сидеть рядом, чтобы лучше понять действия и намерения друг друга, видеть анализируемые материалы, обсудить и выработать общие решения.

3. Конкурирующе-оборонительная позиция создает атмосферу соперничества и конкуренции. Стол становится своеобразным барьером, когда каждый из участников отстаивает свою позицию и пытается обыграть делового партнера. Достичь согласия при такой позиции за столом чрезвычайно трудно. Возможны конфликты, поэтому не рекомендуется сажать друг напротив друга людей имеющих прямо противоположные точки зрения. С другой стороны, такая позиция может свидетельствовать о субординации, например начальник-подчиненный. Кроме того так садятся за стол переговоров: тогда это означает равноправную позицию и может способствовать конструктивному общению.

4. Независимая позиция наиболее удобна при нежелании общаться друг с другом, остаться незамеченным, например, при групповом обсуждении.

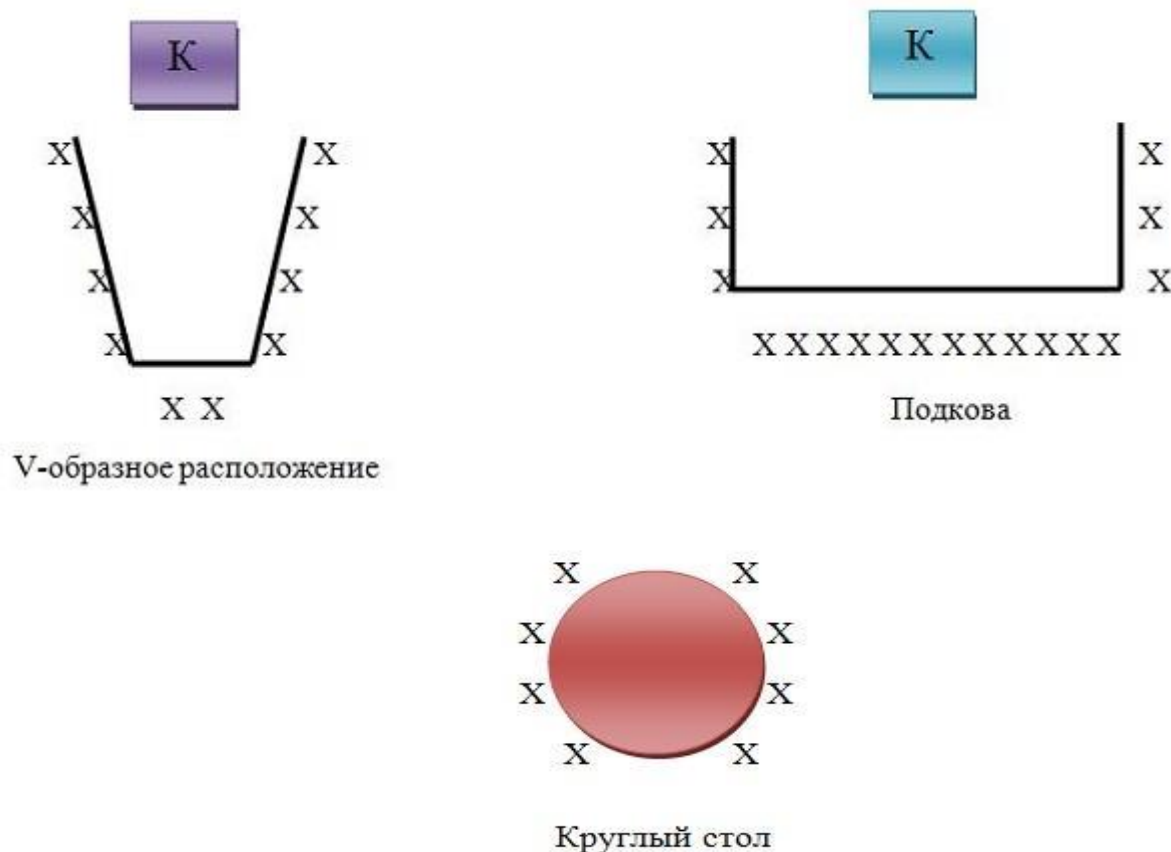
Рассадка участников коммуникации также зависит от целей коммуникации, и способствовать или препятствовать ее эффективности.

Если планируется передача односторонней информации во время лекции, доклада, возможно аудиторное размещение в двух вариантах, в зависимости от количества участников и особенностей фиксированного пространства (рис. 20).



Рис. 20.

Для обсуждения вопросов проблем в группе, коллективе с целью принятия решения возможно использование нескольких вариантов рассадки (рис. 21).



V-образное расположение

Подкова

Круглый стол

Рис. 21.

Рисунки взяты из книги Швед Натальи Гавриловны «Основы теории коммуникации». Часть 2. Издательство: Московский Университет им. С.Ю. Витте, 2013. <https://online.mui.v.ru/media/lib/books/osnovyi-teorii-kommunikatsii-chast-2/xbook346/book/part-006/page.htm#top>

Значение времени в общении

Менее изученный аспект невербального поведения в коммуникации — это реакция на использование времени, иначе говоря, на продолжительность деятельности, ее содержание и пунктуальность человека (Р.Вердербер, К.Вердербер, 2003).

Продолжительность деятельности — это количество времени, которое считается приемлемым для событий или деятельности. Например, предполагается, что обычный рабочий день составляет 8 часов. Когда продолжительность сильно отличается от ожиданий, человек начинает искать в этом смысл. Например, «получу за задержку больше денег», «понравлюсь начальнику своим трудолюбием», «получу больше опыта». То, как используется время, имеет свой особый смысл, необходимо соблюдать правила вежливости, предписывающие «принятую продолжительность» событий и деятельности.

Содержание деятельности — это то, что, как считается, надо делать в данный период времени. Многие работают днем, спят ночью, а когда человек спит много и работает со второй половины дня мы, скорее всего, будем реагировать негативно. Если позвонят в обеденный перерыв с просьбой обсудить деловой вопрос, то человек может счесть это бестактностью.

Пунктуальность — это строгое соблюдение отведенных сроков. Этот параметр времени наиболее точно характеризует человека. Если есть договор о встрече с деловым партнером в 10 часов утра, то его мнение может измениться в зависимости от того, начнется встреча 9:50, 10:00, в 10:10 или в 10:30. Когда есть договоренность о встрече, то от человека обычно ждут, что он придет вовремя, а когда человек приходит слишком рано (сильно переживает, волнуется) или опаздывает (не заинтересован), то это будет восприниматься окружающими как выражение отношения человека к данной встрече.

Существуют межкультурные различия в отношении ко времени. Западная культура характеризуется монохроничным восприятием времени, то есть время делится на отрезки, оно необратимо и однонаправленно. Время — скудный ресурс, и оно учитывается и контролируется. К любого рода опозданиям в такой культуре относятся резко негативно. Выходцы из Латинской Америки, Азии или Среднего Востока, как правило, представляют время как полихроническое. Для них понятие «опоздание» не имеет смысла. Человек приходит, когда заканчивает свои дела. Нормальным считается опоздание на полчаса и даже на час (Р.Вердербер, К.Вердербер, 2003).

Время имеет особое значение для процесса коммуникации. Наибольшее количество информации об общающихся индивидах, о стиле их взаимодействия передается в первые 20 минут. Время общения свидетельствует о социальных статусах общающихся (время официального приема), о сложившейся системе отношений. Например, подчиненный, который дольше обычного пробыл на приеме у руководителя, вызывает интерес у окружающих, они пытаются установить на основе этого факта форму и содержание общения. Время, отведенное для высказываний в групповом и диадном общении, также изменяется под влиянием социокультурных детерминант, пола и возраста общающихся. Человек, имеющий более высокий статус или старший по возрасту как правило претендует на большее время для сообщения (В.А.Лабунская, 1999).

Температура, освещение и цвет в общении

Еще три элемента влияют на эффективность коммуникации и «передают» сообщения. Это температура, свет и цвет.

Температура может способствовать или препятствовать эффективному общению, так как она изменяет настроение людей и уровень их внимания. В душном помещении очень сложно воспринимать информацию, в очень холодном помещении человек не может думать ни о чем другом, кроме как о том, чтобы согреться. Уровень освещения также имеет значение для передачи информации. В аудиториях и залах, как правило,

яркое освещение — оно помогает лучше воспринимать информацию на слух и создает комфортные условия для чтения. В ресторане, где предполагается создание уютной интимной обстановки освещение слабое и незаметное. Изменение уровня освещения может создать настроение, соответствующее определенному типу взаимодействий. Яркие свет стимулирует активность и шумные разговоры, слабое освещение способствует спокойной беседе.

Цвет может стимулировать как эмоциональные, так и физические реакции. Например, красный возбуждает, голубой успокаивает, а желтый повышает настроение. Профессиональные дизайнеры интерьеров, в помещениях, где важно спокойствие и сосредоточенность (больницы, школы) предпочитают голубые тона. Кроме того, особые цвета также передают информацию о людях и событиях, или о корпоративной культуре. Например, в сети Макдональдс цвет одежды различается в зависимости от статуса работника: футболки оранжевого цвета для работников, для инструкторов фиолетового, одежда руководящего состава состоит из рубашек полосатого цвета и брюк.

Краткое резюме: изучением невербальной коммуникации занимается невербальная семиотика, которая рассматривает каждую невербальную единицу как знак, несущий смысловую нагрузку. Невербальная семиотика изучает значение паралингвистических показатели, мимики, жестов, пантомимики, поз, походки для коммуникации, а также значение касаний, запахов, пространства и времени, температуры, света и цвета. Невербальное поведение имеет межкультурную и гендерную специфику, незнание которой может приводить к ошибке в его интерпретации, конфликтным ситуациям. Существуют области, в которых невербальное поведение имеет особое значение, деловое общение является именно такой областью. Пространственное расположение, жестикация, мимика и т.д. Все это «знаки», умение читать которые, является залогом успешности.

Рекомендуемая литература

1. Атватер И. Я Вас слушаю: (Советы руководителю, как правильно слушать собеседника): Сокр. пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Экономика, 1988.- 110 с.
2. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. Издательство: Эксмо, 2013 г. –576 с.
3. Бодалев А. А. Восприятие и понимание человека человеком. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982. — 200 с.
4. Бэрн Р., Бирн Д., Джонсон Б. Социальная психология. Ключевые идеи. СПб.: Питер, 2003 - 512 с. (Серия "Мастера психологии")
5. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. — СПб.:ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2003.—320с.
6. Горелов И.Н., Седов К.Ф. Основы психолингвистики. Учебное пособие. Третье, переработанное и дополненное издание. — Издательство "Лабиринт", М., 2001. — 304с.
7. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Дэниел Гоулман; пер. с англ. А.П. Исаевой. - М.; Владимир: ВКТ, 2009. – 478с.
9. Крейдлин Г.Е. Невербальная семиотика: Язык тела и естественный язык. М.: НЛО, 2002. — 581 с.
10. Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. Л.: Издательство Ленинградского университета. 1990. - 208 с.

11. Лабунская В.А. Экспрессия человека: общение и межличностное познание. — Ростов н/Д: Феникс, 1999. — 608 с.
12. Нэпп М., Холл Дж. Невербальное общение. 7-е издание. Изд-во: Питер, 2014 — 464с.
13. Экман, П., Фризен У. Узнай лжеца по выражению лица / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2010. — 272 с. — (Серия «Сам себе психолог»)
14. Чалдини Р., Кенрик Д., Нейберг С. Социальная психология. Пойми себя, чтобы понять других! (серия «Главный учебник»). – СПб.: прайм ЕВРОЗНАК, 2002. – 336 с.

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите основные принципы восприятия информации, в чем их сущность?
2. Сформулируйте собственно мнение относительно соотношения понятий «понимание» и «интерпретация» информации, аргументируйте его.
3. От чего зависит интерпретация сообщения?
4. Что такое внешние, внутренние и семантические шумы, на что они влияют? Приведите примеры из собственного опыта.
5. Сформулируйте основные идеи концепции Э.Берна, приведите примеры пересекающихся и скрытых трансакций.
6. Что такое имплицитная теория личности?
7. Раскройте содержание понятий галло-эффект, стереотипизация, предубеждения.
8. В чем суть каузальной атрибуции? Приведите пример фундаментальной ошибки атрибуции.
9. Какова роль эмпатии в общении? Приведите пример значения эмпатии в контексте делового общения.
10. Что такое проецирование?
11. Перечислите основные параметры анализа невербальной коммуникации, раскройте их содержание.
12. К чему может приводить ошибочная интерпретация невербального поведения другого человека, от чего это зависит и какие есть способы предотвращения ошибок?
13. Какова роль касаний и запахов, пространства и времени, температуры, света и цвета в деловом общении? Приведите примеры из личного опыта.

Практические задания

1. Прочтите следующую притчу, проинтерпретируйте ее, попросите проинтерпретировать знакомых, обратите внимание, будет интерпретация аналогичной вашей или они будут различаться.
«Четверо слепых подошли к слону. Один дотронулся до ноги слона и сказал: «Слон похож на столб». Другой дотронулся до хобота и сказал: «Слон похож на толстую дубину». Третий дотронулся до живота слона и сказал: «Слон похож на огромную бочку». Четвёртый дотронулся до ушей и сказал: «Слон похож на большую корзину». И потом они начали спорить между собой относительно того, каков слон.
Прохожий, услышав их спор и ссору, спросил, о чём идёт речь. Они рассказали ему всё и попросили его рассудить их. И прохожий сказал: «Никто из вас не видал слона. Слон совсем не похож на столб, но его ноги похожи на столбы. И он не похож на бочку, только

его живот похож на бочку, и он не похож на корзину — его уши похожи, и также он не похож на дубину, а только его хобот похож. Слон соединяет в себе всё это вместе».

2.Сядьте к телевизору к началу передачи, уберите звук, оставьте только изображение. Как только появится герой передачи, охарактеризуйте его по следующим характеристикам: 1) образование, 2) профессия, 3) должность, 4) место жительства (городской житель, сельский житель). Потом включите звук и оцените, в какой степени Ваши догадки оказались правильными.

3.Укажите, какие стереотипы есть в Вашей профессиональной деятельности.

4.Напишите список ваших предупреждений, проанализируйте источник их происхождения (например, родители, школа, СМИ и т.д.), попробуйте вспомнить ситуации по каждому предубеждению, когда они не подтверждались.

5.Пример, какого механизма межличностного восприятия приведен ниже:

- «Понимаю, что эта причина была для вас важна, как никогда...»
- «Конечно, сроки поставки всегда важны для работы и планирования закупок на следующие месяцы ...»
- «Вот это ситуация ...ничего себе!»

6.Проанализируйте, какое эго-состояние вы чаще всего занимаете в кризисной ситуации?

Попробуйте представить себя в иных эго-состояниях

7.Какие трансакции представлены в следующих примерах:

- 1.Руководитель: «опять вы все напутали, вам ничего нельзя поручить»
- Сотрудник: «простите меня, я виноват»
- Коллега другому коллеге «где у нас отчет за прошлый год?»

Ответ: «А ты чего сам не знаешь, вечно у тебя так»

8.Понаблюдайте вместе с кем-то знакомым за невербальным поведением людей в различных ситуациях, запишите в таблицу наблюдения, проанализируйте, сравните свою оценку эмоционального состояния с оценкой своего знакомого. Обсудите отличия. В качестве вспомогательного материала можно использовать методiku наблюдения за эмоциональным возбуждением (Практические занятия по психологии / Под ред. А. Ц. Пуни. — М.:Физическая культура и спорт, 1977. —С. 120–121.).

Признаки невербального поведения	Объект наблюдения 1	Объект наблюдения 2
Мимика		
Жесты		
пантомимика		
поза		
Паралингвистические характеристики		

9.Поразмышляйте, способны ли Вы отвечать на такие вопросы: «Что я сейчас чувствую?», «Что сейчас чувствует другой?», «Чего я хочу на самом деле?», «Зачем я это делаю?».

Если для Вас ответить на эти вопросы не сложно, Вы обладаете развитым эмоциональным интеллектом, если сложно, подумайте что можно предпринять для улучшения ситуации.

10. Упражнение для тренировки внимательного доброжелательного взгляда (Н.Б. Энкельман, 2003).

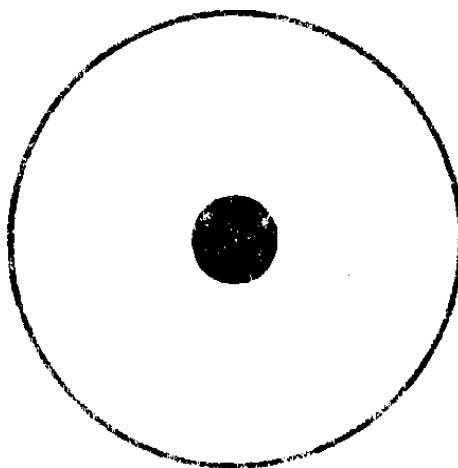


Рис. 22.

1. Нарисуйте вокруг точки круг (рис. 22) и внимательно смотрите на эту точку до тех пор, пока в глазах не появятся слезы или не задрожат веки. Затем закройте глаза на 20 секунд, чтобы мышцы глаз могли расслабиться и отдохнуть. Особенно важно, чтобы Вы смотрели на точку дружелюбным, полным тепла взглядом. Упражнение нужно делать до тех пор, пока Вы не сможете в течение трех минут внимательно смотреть на точку приветливым одобряющим взглядом. Затем нужно потренировать этот взгляд на знакомых, пока Вы не получите положительную обратную связь, и только потом на работе. Когда смотрите на лицо, концентрироваться лучше на точке расположенной между бровями.

1.4. ВЛИЯНИЕ И ВОЗДЕЙСТВИЕ: ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ КОМПОНЕНТ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

1.4.1. Типичные виды взаимодействия участников делового общения

Компоненты общения, связанные с взаимодействием людей и **непосредственной организацией их совместной деятельности**, обозначают как **поведенческую (интерактивную) сторону общения**. Основные используемые в этой сфере понятия – взаимодействие, воздействие, влияние, сопротивление.

Что мы понимаем под взаимодействием в деловом общении?

Коммуникация в ходе совместной деятельности приводит участников к определенному уровню взаимопонимания, которое реализуется далее в новых совместных попытках развить деятельность, организовать ее. Участие многих людей в этой деятельности означает, что каждый должен внести свой особый вклад в нее. Под **взаимодействием** мы понимаем обмен участниками коммуникации информацией и действиями с целью установления взаимоотношений, обеспечивающих организацию совместной деятельности; выработку форм и норм совместных действий; воздействие одних участников на других с целью управления их действиями или изменения поведения, установок, состояний для достижения поставленных целей, т.е. совокупность связей, действий и взаимовлияний людей, складывающихся между людьми в совместной деятельности.

Мы говорим о *взаимных действиях* участников или даже обмене действиями, потому что активность одного оказывается одновременно реакцией на предшествующие действия партнера и стимулом очередного поведенческого акта другого, включает учет планов и предугадывание действий другого (Б.Ф. Ломов, 1975). Взаимодействие фактически представляет собой последовательность развёрнутых во времени реакций людей на действия друг друга: поступок индивида А, изменяющий поведение индивида В, вызывает со стороны последнего ответные реакции, которые в свою очередь, воздействуют на поведение А. Таким образом, взаимодействие представляет собой универсальную форму развития, взаимообусловленного изменения явлений, приводящее каждое последующее звено в новое качественное состояние (Социальная работа..., 2002, с.59).

Классификации видов взаимодействия

Взаимодействие людей разнообразно, и существуют разные подходы к выделению и описанию его типичных видов.

1) Наиболее распространенным является дихотомическое деление всех возможных видов взаимодействий на два противоположных типа: *кооперация и конкуренция*. Как указывает Г.М.Андреева (2003, с. 72 -73), кооперация, или кооперативное взаимодействие, означает координацию единичных сил участников (упорядочивание, комбинирование, суммирование этих сил). Кооперация – необходимый элемент совместной деятельности, порожденный ее особой природой: разделением единого процесса деятельности между участниками и опосредованность отношениями, развившимися в ходе совместной деятельности. Экспериментальные исследования кооперации чаще всего имеют дело с анализом вкладов участников взаимодействия и степени их включенности в него.

Разные авторы обозначают два основных типа взаимодействия различными терминами. Кроме кооперации, говорят также о сотрудничестве, диалоге, компромиссе, приспособлении, ассоциации, т.е. подразумевают те виды взаимодействия, которые способствуют организации совместной деятельности, обеспечивают ее успешность, согласованность, эффективность. Во вторую группу можно отнести такие виды взаимодействия, как соперничество, борьба, конфронтация, оппозиция, диссоциация, т.е. взаимодействия, которые в той или иной степени препятствуют совместной деятельности, создавая преграды на пути к согласию. Анализ этого вида взаимодействия чаще всего сконцентрирован на наиболее яркой ее форме, а именно на конфликте, выделении его видов, структуры, динамики, стратегий и тактик поведения участников конфликта и т.п.

2) Следующим критерием выделения видов делового взаимодействия служит рассмотрение того, между кем оно происходит. Так, взаимодействие в деловом общении осуществляется как *по вертикали*, при котором руководитель воздействует на подчиненного, побуждая к определенной деятельности, оценивая выполненную работу и корректируя дальнейшие действия с учетом получаемой "обратной связи", так и *по горизонтали*, между сотрудниками, равными по своему статусу, при котором они согласуют между собой взаимные действия. В обоих случаях поведение участников совместной деятельности определяется их объективной взаимозависимостью. Различают также *диадное, групповое* взаимодействие, и взаимодействие *между человеком и группой*.

3) В ряде работ выделение типичных способов взаимодействия вписывается в определенный ситуативный контекст. Так, А.Л. Журавлев (1988) показывает различное сочетание типичных стратегий партнеров в диаде. Так, наряду с взаимными стратегиями сотрудничества (оба партнера по взаимодействию содействуют друг другу, активно способствуют достижению индивидуальных целей каждого и общих целей совместной деятельности), противоборства (оба партнера противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей каждого) и уклонения от взаимодействия, он выделяет ситуации *однаправленного содействия* (один из участников совместной деятельности способствует достижению целей другого, а второй уклоняется от взаимодействия с ним), *однаправленного противодействия* (один из партнеров препятствует достижению целей другого, а второй уклоняется от взаимодействия с ним), *контрастного взаимодействия* (один из партнеров старается содействовать другому, а второй прибегает к стратегии активного противодействия ему) и *компромиссного взаимодействия* (оба партнера отчасти содействуют, отчасти противодействуют друг другу).

4) Важным основанием выделения видов взаимодействия является конкретное соотношение индивидуальных "вкладов", которые делают участниками в различных формах совместной деятельности. Так, одна из схем предлагает выделить три возможные формы, или модели деятельности, предполагающие разные виды взаимодействия: 1) когда каждый участник делает свою часть общей работы независимо от других – "*совместно-индивидуальная деятельность*" (пример – некоторые производственные бригады, где у каждого члена свое задание); 2) когда общая задача выполняется последовательно каждым участником – "*совместно-последовательная деятельность*" (пример – конвейер); 3) когда имеет место одновременное взаимодействие каждого участника со всеми остальными – "*совместно-взаимодействующая деятельность*" (пример – спортивные команды, научные коллективы или конструкторские бюро). Психологический рисунок взаимодействия в каждой из этих моделей своеобразен (цит. по Г.М. Андреева, 2003, с. 107).

5) Тип взаимодействия партнеров можно описать, используя критерий «открытости» или «закрытости» предметной позиции, касающейся совместной деятельности. Открытость позиции означает готовность участника выразить свою точку зрения на предмет и учесть позиции других, и наоборот, *закрытость позиции* означает неспособность или нежелание раскрывать свои позиции. В ходе диадного взаимодействия можно представить также смешанные типы взаимодействия, исходя из предметной позиции участников, например, одна из сторон пытается выяснить позицию другой стороны, не раскрывая своей ("Вопросы задаю я!"); или, наоборот, один из собеседников только декларирует открытость позиции, рассчитывая на благожелательную реакцию («Я с Вами абсолютно откровенен»). Степень открытости позиции в общении может варьироваться в зависимости от обстоятельств, целей взаимодействия, степени доверия к партнеру, возможных последствий и др. Вместе с тем, как показывают социально-психологические исследования, максимальная эффективность делового общения достигается при его открытом характере (П. Милич, 1987).

6) Наконец, критерием выделения видов взаимодействия могут быть цели, на которые оно направлено. Так, В.Е. Рева (2003, с. 9) выделяет следующие цели (намерения)

собеседников в деловом общении и соответствующие им формы взаимодействия: установить деловые отношения, соблюдая при этом определенный статус и роли; дать (получить) нужную информацию или обменяться ею; договориться по интересующему собеседников вопросу; убедить партнера в правильности принимаемого решения и пр.

7) Дихотомическое рассмотрение видов взаимодействия оказывается недостаточным для экспериментальной практики. Поэтому исследователи пытаются выделить более мелкие единицы взаимодействия, подвергающиеся эмпирическому наблюдению, контролю и регистрации. В частности, Г.М. Андреева (2003, с. 75-76) приводит популярную схему Р. Бейлза, позволяющую по единому плану регистрировать различные виды взаимодействий в группе. Схема наблюдения содержит четыре области взаимодействия - позитивные эмоции, негативные эмоции, постановка проблем, решение проблем – и соответствующие им поведенческие проявления, по три в каждой области, т.е. всего двенадцать типичных видов. Например, в области эмоций отмечаются солидарность, снятие напряжения, согласие или, напротив, выражение несогласия, создание напряженности, демонстрация антагонизма; в области постановки проблем - просьбы об информации, просьбы высказать мнение, просьбы об указаниях; в области решения проблем - предложения, выражение мнений, выдача ориентаций. Схема Р. Бейлза получила широкое применение в эмпирических исследованиях и на практике, однако ее критики указывают на недостаточную обоснованность выделения именно этих видов взаимодействия и фиксацию лишь форм взаимодействия. Тем не менее, вслед за Р. Бейлзом исследователи стали выделять в самом взаимодействии собственно дело и отношение к нему со стороны участников, т.е. их эмоции.

Таблица 2. Основные области взаимодействия и соответствующие поведенческие проявления по Р.Бейлзу. *Источник: Андреева Г.М. Социальная психология, 2003, с. 75.*

Область позитивных эмоций	1) солидарность 2) снятие напряжения 3) согласие
Область решения проблем	4) предложение, указание 5) мнение 6) ориентация других
Область постановки проблем	7) просьба об информации 8) просьба высказать мнение 9) просьба об указании
Область негативных эмоций	10) несогласие 11) создание напряженности 12) демонстрация антагонизма

Что такое воздействие?

В деловом общении один партнер оказывает **воздействие** на другого (группу), т.е. передает ему информацию и содержащиеся в ней импульсы к действиям с целью

изменения (временного или устойчивого) его поведения или взглядов, мотивов, установок и состояний, направленные на достижение результата. В широком смысле взаимодействие является взаимовоздействием двух или более активных субъектов, а эффективность коммуникации во многом определяется именно тем, насколько удалось это воздействие.

Воздействия бывают целенаправленными, при которых партнер по общению ставит задачу добиться определенного результата от объекта воздействия, и ненаправленными, при которых цель воздействия как таковая не ставится, а эффект воздействия возникает импульсивно, в силу возникающих эмоций, традиций и пр. Примером направленного воздействия служит убеждение, основанное на аргументах и побуждении слушателей к размышлению. В психологии, маркетинге разработано множество эффективных моделей воздействия - технологий, состоящих из последовательных этапов или структурных компонентов. Исторически первым предложил свою структурную модель воздействия Аристотель. Он считал, что оратор в публичном выступлении должен опираться на 4 компонента воздействия: доверие к источнику воздействия (ethos), апелляции к эмоциям (pathos); логическую обоснованность (logos), знание аудитории. Сегодня модели воздействия применяются в информационных или рекламных компаниях. Теории коммуникации фокусировали свое внимание на повышении эффективности воздействия в информационных компаниях, маркетинг – на повышении эффективности рекламы. Примером такой модели является хорошо проверенная (в частности, в рекламном деле) классическая схема последовательного воздействия на сознание человека AIDA «Внимание (attention), Интерес (interest), Желание/стремление (desire) и Действие (action)». Первоначально внимание клиентов привлекается с помощью необычности изложения, визуальных средств. Интерес возникает, когда слушатель поймет, что он может удовлетворить данным товаром какую-либо из своих потребностей. Желание возникает, когда он увидит, что цель достижима. Действие является результатом желания и подсказки рекламы о том, что надо сделать для его удовлетворения (Е.Н.Скаженик, 2006, с. 147).

Примером ненаправленного воздействия является заражение, паника, возникающая в массе людей как определенное эмоциональное состояние. Непосредственным поводом к панике является появление какого-то известия, способного вызвать своеобразный шок. В дальнейшем паника наращивает силу, включается в действие механизм взаимного многократного отражения. Классическим примером является возникновение массовой паники в США 30 октября 1938 г. после передачи, организованной радиоккомпанией Эн-би-си по книге Г. Уэллса «Война миров». Массы радиослушателей самых различных возрастных и образовательных слоев (по официальным данным, около 1 200 000 человек) пережили состояние, близкое к массовому психозу, поверив во вторжение марсиан на Землю, хотя диктор трижды объяснял, что по радио передается инсценировка литературного произведения.

Прямые воздействия представляют собой открытое предъявление объекту воздействия каких-либо притязаний и требований. Например: «Прошу вас подготовить аналитический обзор к четвергу». Косвенные воздействия также содержат требование, но оно адресовано или другим людям, или направлено на окружающую среду, при этом оно может осознаваться адресатом. Примером служит метод так называемой «порки напоказ» - наказание виновника какого-либо нарушения, целью которого является скорее

устрашение других членов группы, с целью упрочения дисциплины в группе. Особую роль во взаимодействии играют скрытые воздействия, отличительной чертой которых является то, что требование коммуникатора скрыто от сознания реципиента и не осознается им, а коммуникатор скрывает свои истинные намерения, стремясь минимизировать сопротивление адресатов. Например, руководитель создает ситуацию неуверенности у подчиненного тем, что смотрит на часы или говорит по телефону (скрытое невербальное воздействие); продавец говорит покупателю: «Я сам пользуюсь этим прибором уже два года без проблем» (манипуляция). **Прямое внушение** – воздействие, когда один человек сообщает другому определенные идеи, которые должны быть безоговорочно приняты и реализованы (например, родители, учителя). Ярким примерам косвенного внушения служит реклама, основанная на ассоциации предлагаемого товара с представлениями о красоте, молодости и удовольствии (такова, в основном, реклама напитков, косметики).

По этичности и цивилизованности методов воздействия Е.В.Сидоренко (2004, с. 23-29) предложила различать цивилизованные и варварские виды влияния (= воздействия), по соответствию их как правилам поведения, обхождения (этикету), так и субъективным критериям справедливости или благородства (этике).

- *Цивилизованные виды* влияния способствуют сохранению и развитию дела, деловых отношений и личностной целостности. К истинно цивилизованным видам влияния можно отнести аргументацию, контраргументацию, самопродвижение и конструктивную критику. В зависимости от конкретных условий, цивилизованными могут быть и некоторые спорные виды влияния, например просьба, пробуждение импульса к подражанию, внушение, заражение, игнорирование (не человека, но какой-то части его высказываний или реакций) и т. п.

- *Варварские» виды* – нападение (во всех его разновидностях) и принуждение. Даже если в краткосрочной перспективе эти методы влияния повышают эффективность работы, они неминуемо нарушают и разрушают деловые отношения и, главное, личностную целостность участников.

- *Манипулятивные виды* влияния являются переходной ступенью от варварства к цивилизации. Они нацелены на то, чтобы принудить человека чувствовать, думать и действовать так, как это выгодно манипулятору, но при этом так, чтобы человеку не казалось, что его принудили. Если манипуляция остается скрытой, внешне она может показаться цивилизованным методом, поскольку и дело, и деловые отношения могут процветать, и даже личностная целостность участников не будет затронута. Однако если манипуляция открывается, она перестает отвечать критериям цивилизованности.

Что такое влияние?

Под **влиянием** понимают как процесс, так и результат изменения индивидом поведения другого человека, его установок, намерений, представлений, оценок в ходе взаимодействия с ним, а также само личностное качество индивида (влиятельность), способность к воздействию на другое лицо каким-либо способом, изменяя при этом его поведение, взгляды, мотивы, сознание и т.д.

По степени изменения в состоянии, поведении и личностно-смысловых образованиях объекта-адресата воздействия можно судить об уровне влияния на него воздействующего субъекта:

- глубокий уровень затрагивает жизненную позицию человека, его чувства; примером является влияние «значимого другого», важного, авторитетного человека при потребности адресата в поддержке, ориентации в смысло-жизненных вопросах;

- внешний уровень затрагивает поведенческие, ситуативные проявления; примером является влияние статусного человека, руководителя, обладающего властью и опытом управления, при этом изменения происходят в конкретных способах действий работника.

Степень влияния можно также оценить *по широте охвата* изменений: (незначительные – касающиеся какого-либо конкретного аспекта совместной деятельности, и более масштабные - например, лояльное отношение к организации); *по стойкости* изменений (носят временный или устойчивый характер) (В.Н.Куликов, 1978).

Факторов, порождающих личную влиятельность, много. Это и умение заражать других энергией и идеями, и способность вызывать доверие и симпатию, «харизма», и умение говорить, и владение языком жестов, и владение формальными, силовыми инструментами влияния на других людей.

В общем виде факторы значимости субъекта для других описаны А. В. Петровским в 1988 г. в концептуальной модели «значимого другого» (А.В.Петровский, М.Г.Ярошевский, 1998, с.216-218), представляющей собой тройную систему координат (рис. 23).

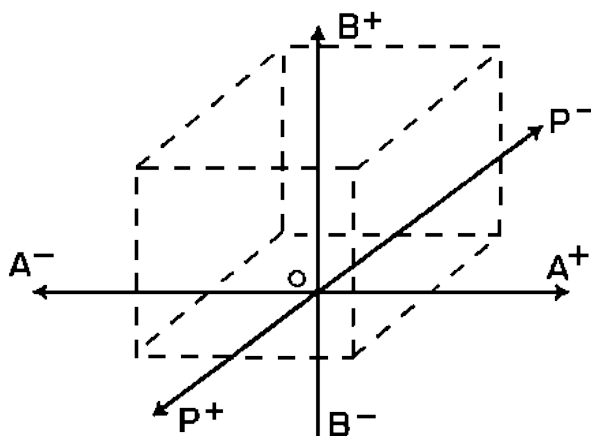


Рис. 23. Трёхфакторная модель «значимого другого» по А.В. Петровскому.
Источник: Петровский А.В., Ярошевский М.Г. *Основы теоретической психологии*.
М.: ИНФРА-М, 1998.

1. *Властные полномочия субъекта*, отраженные на оси В, определяют значимость субъекта и результативность его воздействия, основанные на статусе власти, а влияние происходит благодаря передаче информации и побуждения к действиям, регламентированных должностью, статусом и ролевой расстановкой сил. Если субъект является представителем власти, он окажет воздействие, даже не обладая личным влиянием: пока статус индивида достаточно высок, он не может не быть "значимым

другим" для зависимых от него лиц. У него в руках не "власть авторитета", но "авторитет власти".

2. *Референтные отношения (авторитетность)*, представленные осью Р, отражают значимость субъекта вследствие признания его авторитета в группе, права принимать ответственные решения. Авторитет основывается на фундаментальных качествах индивидуальности человека, которые позволяют окружающим ориентироваться на его мнение в ходе осуществления взаимодействия, полагаться на его принципиальность, справедливость, профессиональную и деловую компетентность, умение ставить цели, планировать и организовывать взаимодействие, исходя из целей совместной деятельности. Можно говорить и о прямо противоположном качестве, условно обозначенным как "антиреферентность" - негативную значимость человека, рекомендация которого, например, вызовет обратную реакцию (книга, которую он похвалил, именно из-за этого не будет прочитана). В некоторых случаях при этом могут отвергаться и вполне разумные советы и предложения.

3. *Межличностные эмоциональные отношения (аттракция)*, представленные осью А, показывают степень личного влияния и значимость человека, определяемые его способностью вызвать симпатию и доверие у членов группы. Среди качеств, способствующих возникновению позитивного эмоционального отношения к человеку, называют общительность, владение коммуникативными навыками, уравновешенность, чувство юмора и др., по мере углубления общения внешние качества, первоначально играющие определяющую роль в возникновении симпатии, отходят на второй план в восприятии человека, уступая место более глубоким чертам личности, таким как чувство достоинства, уважение к другим людям, моральным и духовным качествам (Шевандрин Н.И., 1995, и др.).

Положение воздействующего субъекта в системе координат, образованных этими системами отношений, может быть разным. Личное влияние, определяемое статусом, реализуется в форме руководства – распределении властных полномочий, при котором руководителя назначают официально. Авторитарные руководители, как правило, видят свою задачу в оказании на подчиненных именно статусно-ролевого влияния, и при взаимодействии и общении преимущественно ориентируются на соответствие своих и чужих действий и поступков нормативным правилам. Однако статусно-ролевое влияние может выступать и как фундамент, облегчающий возможности оказать на других людей индивидуально-специфическое влияние.

Эмоционально-личное и авторитетное влияние также объединяются и подкрепляют друг друга, проявляясь в феномене лидерства, представляющего собой, в отличие от руководства, психологический феномен – признание группой влияния какого-либо члена группы на основании высокого неформального статуса. Лидер, как правило, обладает набором черт, позволяющих ему вовлекать людей в реализацию идей, вызывать чувства у аудитории, управлять настроениями группы: энергичность, ориентация на успех, потребность во власти, уверенность, компетентность, независимость, общительность, доминантность и пр. (Куницына и др., 2002). Намеренно или ненамеренно лидер становится объектом подражания.

Несмотря на то, что деловое общение является, прежде всего, ролевым общением, основанным на официальных правилах, нормах и ожидаемых формах общения в

совместной деятельности (в организации), между участниками взаимодействия всегда возникают неформальные, эмоциональные отношения (симпатии/антипатии, неформального лидерства, система психологических установок, переживаний и ожиданий). Для оптимального функционирования организации необходимо, чтобы эти системы отношений находились в равновесии: избыток формальных отношений снижает мотивацию участников совместной деятельности, а избыток неформальных отношений ведет к чрезмерной зависимости результатов от личных качеств и эмоций, отрицательно сказывается на управлении, дисциплине.

Почему возникает сопротивление воздействию?

Как уже говорилось, взаимодействие представляет собой взаимный обмен действиями. Это значит, что влияние определяется не только статусом и качествами воздействующего субъекта, но и особенностями объекта воздействия, т.е. индивидов или групп, на которых направлено воздействие, и их восприятием ситуации и воздействующего субъекта.

В деловом общении значительную роль играет, конечно, ролевая позиция участника взаимодействия. Люди склонны соблюдать правила и нормы, предписанные ролью, т.е. подчиниться воздействию в соответствии со своей ролью подчиненного. Однако внутренние механизмы такого поведения и его результативность могут быть различны. Примером этого могут служить описанные социологом М. Вебером (1990) типы социальных действий как варианты реагирования подчиненного на требования руководителя:

1. Сотрудник прислушается к руководителю, потому что он ему должен подчиняться (достижение целей с помощью властных средств).
2. Прислушается к руководителю, если предложение руководителя конструктивно и ведет к успеху (достижение цели в соответствии со своими ценностями)
3. Сотрудник может обидеться на критику (бесцельные аффективные действия).
4. Сотрудник сделает так, как делал обычно: выслушает и кивнет, а делать будет по-своему (бесцельные автоматические действия).

Приведенный пример поднимает проблему ***сопротивления*** партнера по общению - проявления негативного отношения в действиях и поступках, вербально и невербально, возникающего вследствие осознанного и неосознанного противодействия психологических установок человека по отношению к любой попытке их изменить. Деловое общение, по существу, является не только средством достижения согласованных совместных действий, но и способом достижения результатов посредством другого человека. Естественной защитой человека от воздействия является сопротивление, позволяющее сохранять целостность своего «Я», ценности, установки. Если участникам взаимодействия кажется, что партнер их к чему-то подталкивает, затрагивая их интересы, они могут осознанно или неосознанно сопротивляться его воздействию; если они считают, что действуют "заодно", то в большей степени принимают воздействие, и испытывают позитивные эмоции.

Различают *скрытое сопротивление*, проявляющееся в игнорировании информации, опозданиях, откладывании и т.п., и *явное сопротивление*, представляющее

собой открытое критическое восприятие информации, высказывание замечаний, оценок. Сопротивление проявляется как вербально - в прямых оценках, осуждении, критике, сомнениях, рационализации (например: «так не получится», «это не решит проблемы», «мы и так перегружены», «чушь какая-то»), так и невербально - в мимике (отвращение, гнев), жестах (закрытие, несогласие), во взгляде и позе (отворачивание, агрессивная поза, увеличение дистанции, преграды), сворачивании разговора, изменении интонации (повышение тона, сарказм), в поведении и поступках (отказ от взаимодействия, интриги, конфликты).

Сопротивление снижает эффективность взаимодействия: замедляет процесс принятия решений; ведет к перерасходу ресурсов; ухудшает эмоциональное состояние партнеров; нарушает структуру информационных связей из-за разрыва личностных отношений.

С другой стороны, неправильно рассматривать сопротивление как однозначно отрицательное явление. Сопротивление выполняет функции обратной связи, показывает слабые места во взаимодействии, мотивирует коммуникатора на поиск новых форм работы, способствует учету интересов реципиента, принятия его позиции, мнения; способствует увеличению вариантов решения проблемного вопроса и выбору правильного решения; т.е., в конечном счете, является фактором развития объекта и субъекта воздействия, способствует повышению качества взаимодействия.

Все ситуации делового общения предполагают воздействие и сопротивление. В одних случаях они требуют от участников всего лишь понимания особенностей делового общения, другие – применения методов и приемов работы с сопротивлением. Целенаправленные действия, направленные на снижение сопротивления, применяются в публичном выступлении, на совещании, в презентации перед клиентами, в переговорах с партнерами, в поручении работнику важного задания. В то же время, есть форматы делового общения, которые способствуют эффективному взаимодействию сотрудников и руководителей благодаря улучшению отношений между ними: мотивирование, командообразование, корпоративное мероприятие.

Причины сопротивления во взаимодействии можно объединить в следующие группы:

Негативные установки участников взаимодействия. Они могут существовать еще до вступления во взаимодействие («неинтересная тема», «руководитель слишком молодой/или слишком старый»), возникать в силу первого впечатления (например, определив коммуникатора как «чужого» по каким-либо признакам речи, человек не доверяет ему), или в процессе взаимодействия (коммуникатор воспринимается как неавторитетный в силу неполноты и неточности информации, недостаточности аргументации, жесткого стиля общения, отсутствия учета интересов адресата, игнорирования традиций и правил). Если адресат испытывает недоверие к коммуникатору, то его негативное отношение не позволит состояться взаимодействию или уменьшит вклад адресата в ожидаемый результат.

Когнитивный диссонанс (Л.Фестингер). При воздействии, направленном на изменение установки, у субъекта может возникнуть напряжение и дискомфорт, если предлагаемые действия или изменения вступают в конфликт с имеющимися у него представлениями о том, как следует выполнять ту или иную работу, взаимодействовать с

партнерами, представлениями о целях совместной деятельности. Для разрешения ситуации и избавления от диссонанса коммуникатор должен приложить множество усилий, попытаться убедить партнеров в своем мнении, чтобы субъект воздействия мог изменить свою установку, или, иначе, отказался от взаимодействия (

Личностные особенности участников общения. Воздействие со стороны коммуникатора всегда преломляется через призму индивидуальных личностных характеристик субъектов воздействия, часть из которых «работает» на принятие воздействия, а часть, напротив, снижает его эффективность. К первым можно отнести внушаемость, конформность (солидарность с другими), ко вторым – неконформность (склонность к собственной позиции) негативизм (отрицание), независимость и др. Психологические личностные барьеры, затрудняющие воздействие коммуникатора, могут заключаться в застенчивости, необщительности партнеров по общению, эгоцентризме, неуверенности в себе, страхе провала, сопровождающимся отрицательными переживаниями (стыдом, тревогой, виной) - группа эмотивных причин; нежелание что-либо менять, избегании неудач, страхе не получить выгоду и т.п. - группа мотивационных причин (В.А.Лабунская, И.П.Шкуратова,Т.П.Скрипкина и др., 1990).

Групповой контекст. Степень сплоченности рабочей группы (ценностно-ориентационной, инструментальной, эмоциональной), психологический климат в ней является важным фактором, опосредующим эффективность воздействия коммуникатора. Сплоченная группа повышает чувство психологической безопасности ее членов группы и способствует увеличению риска при принятии решения (эффект поляризации мнения группы) (Социальная психология под ред. Журавлева, 2002). С одной стороны, это может привести к повышению эффективности воздействия, с другой – к дружному саботажу.

Ситуативные причины сопротивления воздействию. Ситуативный контекст также влияет на то, как участники общения реагируют на воздействие. Например, общая неопределенность в организации, слухи о возможных переменах, ухудшении положения и т.п. создают неуверенность у участников взаимодействия, снижают лояльность к организации и, соответственно, эффективность воздействия формального руководителя.

Итак, на основании сказанного можно заключить, что эффективность воздействия зависит от взаимодействия обеих участвующих сторон, и будет увеличиваться как при повышении значимости коммуникатора, так и снижении уровня сопротивления адресата. Однако в значительной степени эффективность делового общения будет зависеть от используемых участниками стратегий и тактик взаимодействия.

Что определяет выбор стратегии взаимодействия?

Мы выбираем, как правило, стратегии поведения, соответствующие **ситуации и приоритетным целям** взаимодействия. Так, может быть выбрана стратегия соперничества, если достижение цели важнее всех остальных обстоятельств, и стратегия уступки, если в данной ситуации более важным представляется сохранение позитивных отношений с партнером и продолжение сотрудничества. Если стиль поведения, сформированный на основе действий в какой-то конкретной ситуации, потом механически переносится на все остальные, то, естественно, успех не может быть гарантирован. Человека, способного применять разные стратегии взаимодействия, целесообразные в ситуациях определенного типа, называют гибким и успешным во взаимодействии.

Выбор стратегии взаимодействия во многом обусловлен **прошлым опытом** человека, причем влияние этого опыта может объясняться с разных теоретических позиций (см. Л.Хьел, Д.Зиглер, 1997). Так, согласно психоаналитическому подходу, в процессе взаимодействия люди воспроизводят детский опыт. З.Фрейд считал, что межличностное взаимодействие определяется, в основном представлениями, усвоенными в раннем детстве, и конфликтами, пережитыми в этот период жизни.

Поведенческий подход считает более вероятным выбор той стратегии, которая уже давала позитивный результат (механизм подкрепления). Например, автор теории социального обмена Дж. Хоманс сформулировал принципы, описывающие, как люди взаимодействуют друг с другом на основе своего опыта, взвешивая возможные вознаграждения и затраты:

- ✓ чем больше вознаграждается определенный тип поведения, тем чаще он будет повторяться;
- ✓ если вознаграждение за определенные типы поведения зависит от каких-то условий, человек стремится их воссоздавать;
- ✓ если вознаграждение велико, человек готов затратить больше усилий ради его получения и др. (цит. по Н.И.Шевандрин, 1995, с. 112-114).

Последний принцип показывает, что высокие вознаграждения, насыщение потребностей могут приводить и к потере активности, т.е. взаимодействие сложнее, чем простой обмен вознаграждениями, и не всегда может быть описано простой связью «стимул-реакция».

С позиций социально-когнитивного бихевиоризма решающее значение в научении взаимодействию с другими имеет социальный опыт, полученный человеком. Этот опыт приобретает человек в социальных институтах, в которые он включается по мере взросления – в семье, в школе, неформальных объединениях и т.д. Важную роль в формировании умения соотносить свои желания и стремления с желаниями других и координировать совместные действия играет опыт повседневного взаимодействия с сиблингами (братьями и сестрами), и те вознаграждения и негативные последствия (подкрепления), которые он при этом получает, опыт взаимодействия с разными поколениями - родителями, прародителями – в семье. В модели социального научения А. Бандуры подчеркивается, что опыт человека расширяется не только за счет собственных проб и ошибок, но и благодаря наблюдению за поведением других людей, «примериванию» их поведения на себя. Научению способам поведения и взаимодействия во многом способствуют средства массовой информации, в том числе, трансляция моделей поведения в кино, TV-программах, ток-шоу и т.д. (Хьел Л., Зиглер Д., 1997).

Наконец, важнейшим фактором выбора стратегии взаимодействия являются **индивидуальные личностные особенности и мотивация** партнеров по взаимодействию: между людьми возникает контакт, обусловленный индивидуальными особенностями партнеров по общению, доминирующими личностными потребностями. Так, например, У. Шутц, автор трехмерной теории межличностного поведения ФАЙРО (FIRO Fundamental Interpersonal Relation Orientations), и другие исследователи, рассматривая наиболее общие, базисные ориентации личности (внимание, эмоциональную поддержку, защиту, власть, любовь, успех и т. п), анализируют взаимодействие с точки зрения того, что стремятся получить его субъекты в межличностном общении (У.Шутц, 2007).

Автор теории управления впечатлениями Э. Гофман утверждает, что ситуации социального взаимодействия напоминают драматические спектакли, в которых актеры стремятся создавать и поддерживать благоприятные впечатления (цит. по Н.И.Шевандрин, 1995, с. 112-114). На важность мотивационных факторов и социальных установок личности в конфликтном взаимодействии указывает Н.В.Гришина (2008), при этом сложность их определения и изучения заключается как разной степенью осознанности мотивов самим человеком, так и тем, что они могут существовать одновременно. Сам характер взаимодействия, его успешность и эффективность в значительной степени определяются индивидуальными особенностями человека - его психоэмоциональными особенностями, уровнем умений социального взаимодействия, самоконтроля и др. характеристики, определяющими в совокупности индивидуальный стиль человека, который будет рассмотрен в следующем параграфе.

Вопросы и задания к теме

1. Что описывает поведенческая сторона делового общения?
2. Какие критерии можно использовать для классификации видов взаимодействия людей? Какие еще критерии, кроме описанных в параграфе, Вы могли бы предложить?
3. Чем влияние отличается от воздействия?
4. Что понимают под сопротивлением участников делового взаимодействия?
5. Изобразите схематически процесс взаимодействия двух участников делового взаимодействия, используя основные понятия, рассмотренные в параграфе.
6. На примере конкретной ситуации делового взаимодействия из вашего опыта (например, взаимодействия с преподавателем, взаимодействия с менеджером по продажам и пр.) опишите тип взаимодействия, способы воздействия участников, степень их влияния и характер сопротивления.

Литература к теме

1. Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений. — 5-е изд., испр. и доп. — М.: Аспект Пресс, 2003. — 364 с.
2. Социальная психология. Учебное пособие. / Отв. Ред. А. Л Журавлев. М.: ПЕР СЭ, 2002. 351с. (Серия «Высшее психологическое образование»).
3. Петровский А.В., Ярошевский М.Г. Основы теоретической психологии. М.: ИНФРА-М, 1998.
4. Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. — СПб.: Речь, 2004. — 256 с.

1.4.2. Индивидуальный стиль и совместимость участников взаимодействия

Стили взаимодействия

Под **стилем взаимодействия** понимают стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия человека с партнерами по общению, формирующиеся как под влиянием объективных, ситуативных условий, так и его субъективных, личностных характеристик.

Исследование стилей взаимодействия исторически началось с системы «руководитель – подчиненные», и сегодня эта область взаимодействия является наиболее изученной. Рассмотрим понятие стиля взаимодействия на примере разных подходов к изучению стиля руководства и управления.

Стиль руководства определяют как индивидуально-типическую, целостную, относительно устойчивую систему способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного выполнения управленческих функций. По А.Л. Журавлеву (1988), стиль руководства отличается тремя признаками:

- ✓ целостностью (единством, внутренней взаимосвязанностью всех взаимодействий руководителя с коллективом);
- ✓ устойчивостью (включает характерные, относительно устойчивые формы поведения конкретного руководителя);
- ✓ индивидуальностью.

В качестве основы анализа стиля взаимодействия чаще всего используют классическую **трехкомпонентную модель К.Левина**, описывающую авторитарный, демократический и попустительский стили руководства, в которой главные признаки при классификации стилей касались свойств личности, особенностей характера руководителя и типа принятия решений. Как поясняет Г.М. Андреева (2003), Левин использовал названия стилей как определенного рода метафоры, в действительности речь шла о психологическом рисунке поведения, однако принятая терминология вносит ряд трудностей в силу возможных политических ассоциаций. Ряд авторов предлагает вообще отказаться от этой терминологии и ввести новые обозначения, например, «директивный», «коллегиальный» и «разрешительный» (либеральный) стиль. Нужно очень точно обозначать всякий раз, что имеется в виду, когда речь идет о стиле руководства. Стили К.Левина можно описать через две составляющие: содержательную и формальную (приемы, способы), приведенные в табл. 3 (по Г.М. Андреевой, 2003, с.219-220).

Таблица 3. Сравнительные характеристики трех стилей руководства, выделенных К.Левиним. *Источник: Андреева Г.М. Социальная психология. — М.: Аспект Пресс, 2003, с. 219-220.*

Формальная сторона	Содержательная сторона
Авторитарный стиль	
Деловые, краткие распоряжения Запреты без снисхождения, с угрозой Четкий язык, неприветливый тон Похвала и порицания субъективны Эмоции не принимаются в расчет Показ приемов — не система Позиция лидера — вне группы	Дела в группе планируются заранее (во всем их объеме) Определяются лишь непосредственные цели, дальние — неизвестны Голос руководителя — решающий
Демократический стиль	
Инструкции в форме предложений Не сухая речь, а товарищеский тон Похвала и порицание — с советами Распоряжения и запреты — с дискуссиями Позиция лидера — <i>внутри</i> группы	Мероприятия планируются не заранее, а в группе За реализацию предложений отвечают все Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются
Попустительский стиль	
Тон — конвенциональный Отсутствие похвалы, порицаний Никакого сотрудничества Позиция лидера — незаметно в стороне от группы	Дела в группе идут сами собой Лидер не дает указаний Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от нового лидера

Однако однозначно говорить о преимуществах или недостатках каждого из обозначенных стилей неправильно. Как описывают А.А.Реан, Я.Л.Коломинский (1999, с. 287-291), сам Курт Левин в 1938 г. провел экспериментальное исследование выделенных им стилей, сравнивая эффективность педагогического руководства группами школьников, изготавливавших во внеклассное время мягкие игрушки. Критериями эффективности выступали результативность труда, формирующиеся личностные характеристики и мотивация деятельности учеников, а также характер межличностных отношений в группах. Оказалось, что по результативности деятельности (качеству изготавливаемых изделий) высокие показатели показали группы, в которых руководители придерживались демократического стиля и авторитарного стиля, группы с руководителем попустительского стиля показали худшие результаты. При примерно равных достижениях в результативности, в двух первых группах были отмечены значительные различия в психологических показателях. В группах с демократическим руководителем наблюдались положительные изменения в личностных характеристиках учащихся – повышение уверенности в себе, более адекватная самооценка, общительность, самостоятельность, повышение мотивации к данной деятельности, и в межличностных отношениях в группе – доверительность, сплоченность, позитивные эмоциональные отношения. В группах с авторитарным руководителем учащиеся чаще демонстрировали неуверенность в себе, низкую самооценку, тревожность, низкую мотивацию деятельности, снижение инициативности, а межличностные отношения характеризовались расстройством группы, выделением «любимчиков», общим неровным и неблагоприятным психологическим климатом, вплоть до неприязненных отношений. В группах с руководителем попустительского стиля учащиеся выполнили наименьший объем работы с худшим качеством. Учащиеся не были удовлетворены работой, демонстрировали также неуверенность в себе и высокую тревожность, не получая от руководителя никакой обратной связи относительно того, что они делают, межличностные отношения характеризовались разобщенностью, отсутствием чувства общности, отсутствием позитивной эмоциональной атмосферы.

В той или иной мере основываясь на модели К.Левина, позже другие авторы наполнили ее дополнительным содержанием, говоря о сравнительной эффективности каждого из стилей в зависимости от ситуации, степени развития рабочей группы, в отношении которой осуществляется руководство и т.д. При таком подходе в каждом из стилей можно выявить как позитивные, так и негативные стороны. *Авторитарный стиль* (который стали называть также директивным) в большей степени способен обеспечить выполнение заданий в срок, предсказуемый результат в силу четкого планирования предстоящей деятельности, требовательности к подчиненным, однако часто скатывается к бюрократизму, сдерживает инициативу подчиненных, не способствует их личностному развитию, часто провоцирует конфликтные ситуации. *Демократический стиль* (коллегиальный) руководства повышает личную ответственность каждого из подчиненных, предлагает перспективу, поощряет инициативу и творческие решения, однако требует большего времени на принятие решений. *Попустительский стиль* (иначе либеральный, разрешительный) отдает инициативу в руки подчиненных, поощряет самостоятельность, однако такой стиль может быть эффективным только при высоком

уровне сплоченности группы, налаженном рабочем процессе. Часто при либеральном стиле руководства коллектив не стремится к развитию, распадается на конфликтующие неформальные группировки, в каждой из которых выдвигается свой лидер, стремящийся использовать в своих целях власть, добровольно отданную официальным руководителем.

В дальнейшем исследователи стали обращать внимание на то, что эффективность руководства определяется не только стилем руководства, но и ситуативными переменными (Басенко В.П. и др., 2009). **Модель Ф.Фидлера** сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя.

— характер отношений лидера и подчиненных - лояльность группы по отношению к лидеру, степень доверия и уважения, которые испытывают подчиненные к своему менеджеру;

— структурированность задач - подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и ее структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность;

— объем власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация

Стиль руководства, по Ф.Фидлеру, определяется тем, ориентированы руководители больше на решение производственных задач или на поддержание теплых отношений с группой. При определенных комбинациях ситуационных переменных более эффективны руководители, ориентированные на задачи, при других - на отношения. Например, стиль ориентации на задачу, отличающийся быстротой действия и принятия решения, единством цели и строгим контролем над действиями подчиненных, наиболее эффективен, если работники профессиональны или, наоборот, если работники только начинают осваивать деятельность. Стиль ориентации на человеческие отношения более эффективен при обычных, повседневных видах работ, когда в ответ на жесткую дисциплину сотрудники проявляют реакцию сопротивления, а главными задачами руководителя является мотивирование и объяснение задач подчиненным, проявление заботы о них. Ф. Фидлер считал стиль руководства постоянной, присущей личности руководителя характеристикой, и предлагал два пути повышения эффективности руководителей: а) подбор менеджеров с определенными личностными характеристиками соответственно организационным условиям, б) изменение ситуации (реструктуризация производственных задач, расширение или сокращение властных полномочий и др.).

Согласно ситуационной теории Р.Хауса - Т.Митчела «Путь – цель» руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Вот некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

- 1 Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.
- 2 Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
- 3 Направление усилий подчиненных на достижение цели.
- 4 Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.
- 5 Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Поначалу в модели рассматривались два стиля руководства: стиль поддержки (аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения) и

инструментальный стиль (аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу). Позже были включены еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений и стиль, ориентированный на достижение. Большая часть исследований сосредоточена на инструментальном стиле и стиле поддержки (В.П.Басенко и др., 2009).

П.Херси и К.Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, которую они назвали **теорией жизненного цикла**, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. В зависимости от выполняемой задачи отдельные лица и группы проявляют различный уровень "зрелости", соответственно которой руководитель может менять свое поведение. Как показано на рис. 24, имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей.

Первый стиль (S1) требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую — на человеческие отношения. Этот стиль называется "давать указания"; он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости (M1). Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.



Рис. 24. Ситуативная модель руководства П. Херси и К. Бланшара. *Источник: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва, Издательство «Дело», 1997, с. 361.*

Второй стиль (S2) — "продавать" — подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости (M2). Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным

относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность. Третий стиль (S3) характеризуется умеренно высокой степенью зрелости (M3). В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень — на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний. Четвертый стиль (S4) характеризуется высокой степенью зрелости (M4). В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу (Мескон М. и др., 1997, с. 360-361).

Итак, в современной литературе можно найти разные подходы к описанию и определению типичных стилей взаимодействия партнеров по деловому общению. Акцентирование психологических аспектов проблемы позволяет говорить, в целом, о продуктивном и непродуктивном стилях взаимодействия участников совместной деятельности. *Продуктивный стиль* представляет собой плодотворный способ контакта партнеров, способствующий установлению и продлению отношений взаимного доверия, раскрытию личностных потенциалов и достижению эффективных результатов в совместной деятельности. Как правило, такой стиль взаимодействия требует усилий со стороны всех партнеров. *Непродуктивный стиль* взаимодействия представляет собой способ контакта партнеров, блокирующий реализацию личностных потенциалов и достижение оптимальных результатов совместной деятельности.

Выделяют пять основных критериев, позволяющих рассмотреть стиль взаимодействия с точки зрения продуктивности/непродуктивности:

1) характер активности в позиции партнеров (в продуктивном стиле — «рядом с партнером», т. е. активная позиция обоих партнеров как со-участников деятельности, в непродуктивном — подавление или избегание);

2) выдвигаемые цели (в продуктивном стиле — партнеры совместно разрабатывают как близкие, так и дальние цели; в непродуктивном — доминирующий партнер выдвигает только близкие цели, не обсуждая их с партнером);

3) ответственность (в продуктивном стиле за результаты деятельности ответственны все участники взаимодействия; в непродуктивном стиле вся ответственность отнесена к доминирующему партнеру);

4) отношения между партнерами (в продуктивном стиле — доброжелательность и доверие; в непродуктивном стиле — агрессия, обида, раздражение);

5) идентификация — обособление (в продуктивном стиле - идентификация, воспринимаемая общность; в непродуктивном - обособление и отчуждение).

Как отмечалось, стиль общения детерминирован контекстом деятельности, в которую оно включено. Субъект-субъектные отношения в совместной деятельности складываются на основе связи «субъект—субъект—объект». Поэтому вне изучения предметной деятельности, того, ради чего партнеры объединены в диады, триады и т. д., анализ стиля общения будет неполным. Одной из наиболее изученных в этом отношении сфер является образование, и, соответственно, **стиль педагогического общения, представляющий собой** не только совокупность стабильных во времени, транситуционных способов, приемов и экспрессивных проявлений педагога, но и рассматривающийся как результат его профессионального самоопределения и самоактуализации.

Одно из наиболее полных, ставшим классическим, описание стилей педагогической деятельности предложено А.К. Марковой, А.Я. Никоновой (1987, с. 180-190), положивших в основу различения стилей следующие основания:

- содержательные характеристики стиля (преимущественная ориентация учителя на процесс или результат своего труда, развертывание учителем ориентировочного и контрольно-оценочного этапов в своем труде);
- динамические характеристики стиля (гибкость, устойчивость, переключаемость и др.);

результативность (уровень знаний и навыков учения у школьников, а также интерес учеников к предмету).

На этой основе авторами выделены четыре типа индивидуальных стилей, характеризующих современного учителя:

Эмоционально-импровизационный стиль (ЭИС)

- Учителя ЭИС отличает преимущественная ориентация на процесс обучения. Объяснение нового материала такой учитель строит эмоционально, интересно, однако в процессе объяснения у него часто отсутствует обратная связь с учениками. Во время опроса учитель обращается к большому числу учеников, в основном - сильных, интересующих его, опрашивает их в быстром темпе, задает им неформальные вопросы, но мало дает им говорить, не дожидается, пока они сформулируют ответ самостоятельно. Для такого стиля характерно недостаточно адекватное планирование учебно-воспитательного процесса: для отработки на уроке он подбирает наиболее интересный учебный материал; менее интересный, хотя и важный, оставляет для самостоятельной работы учащимися.

- Учителя ЭИС отличает высокая оперативность, использование большого арсенала разнообразных методов обучения. Он часто практикует коллективные обсуждения, стимулирует спонтанные высказывания учащихся. Для учителя характерна интуитивность, часто выражающаяся в неумении проанализировать особенности и результативность своей деятельности на уроке.

Эмоционально-методичный стиль (ЭМС)

- Для учителя с ЭМС характерны ориентация на процесс и результаты обучения, адекватное планирование учебно-воспитательного процесса, высокая оперативность, некоторое преобладание интуитивности над рефлексивностью. Ориентируясь как на процесс, так и на результаты обучения, такой учитель адекватно планирует учебно-воспитательный процесс, поэтапно отработывает весь учебный материал, внимательно следит за уровнем знаний всех учащихся (как сильных, так и слабых), в его деятельности постоянно представлены закрепление и повторение учебного материала, контроль знаний учащихся.

- Такого учителя отличает высокая оперативность, он часто меняет виды работ на уроке, практикует коллективные обсуждения. Используя столь же богатый арсенал методических приемов при отработке учебного материала, что и учитель с ЭИС,

учитель с ЭМС в отличие от последнего стремится активизировать детей не внешней развлекательностью, а прочно заинтересовать особенностями самого предмета.

Рассуждающе-импровизационный стиль (РИС)

- Для учителя с РИС характерны ориентация на процесс и результаты обучения, адекватное планирование учебно-воспитательного процесса.

- По сравнению с учителями эмоциональных стилей учитель с РИС проявляет меньшую изобретательность в подборе и варьировании методов обучения, не всегда способен обеспечить высокий темп работы, реже практикует коллективные обсуждения, относительное время спонтанной речи его учащихся во время уроков меньше, чем у учителей с эмоциональным стилем. Учитель с РИС меньше говорит сам, особенно во время опроса, предпочитая воздействовать на учащихся косвенным путем (посредством подсказок, уточнений и т.п.), давая возможность отвечающим детально оформить ответ.

Рассуждающе-методичный стиль (РМС)

- Ориентируясь преимущественно на результаты обучения и адекватно планируя учебно-воспитательный процесс, учитель с РМС проявляет консервативность в использовании средств и способов педагогической деятельности. Высокая методичность (систематичность закрепления, повторения учебного материала, контроля знаний учащихся) сочетается с

- малым, стандартным набором используемых методов обучения, предпочтением репродуктивной деятельности учащихся, редким проведением коллективных обсуждений. В процессе опроса учитель обращается к небольшому количеству учеников, давая каждому много времени на ответ, особое внимание уделяя слабым ученикам. Для учителя характерна в целом рефлексивность».

Индивидуальный стиль взаимодействия

Взаимодействуя с другими, каждый человек демонстрирует свой **индивидуальный стиль** – присущие именно ему индивидуально своеобразные формы коммуникативного поведения, которые отличаются относительной стабильностью и транситуационностью, т.е. тенденцией проявляться в различных ситуациях социального взаимодействия (в деловых и межличностных отношениях, способах принятия решений и разрешения конфликтов, в приемах психологического воздействия на других людей и т.д.). Индивидуальный стиль отражает уникальность психологического склада человека, сочетание личностных свойств, создающее своеобразие характера в целом.

Индивидуальный стиль общения в отечественной психологии изучался как частное проявление более общего понятия - индивидуального стиля деятельности - складывающейся у человека устойчивой системы способов, средств и приемов деятельности, к которым он прибегает сознательно или стихийно. Индивидуальный стиль деятельности обусловлен как спецификой самой деятельности, так индивидуально-психологическими особенностями ее субъекта (В.С. Мерлин, 1986; и др.). В ходе освоения человеком коммуникативных видов деятельности также складывается своеобразная системная организация, которая устойчиво воспроизводится при решении повседневных коммуникативных задач.

Ядром этой структуры является комплекс типологических свойств нервной системы, которые непроизвольно или без заметных субъективных усилий проявляются в особенностях и способах взаимодействия, в разных ситуациях, и связаны со стилем саморегуляции человека (В.М. Русалов, 1982; В.И. Моросанова, 2001; Г.А. Бериулава, 2001 и др.). Однако типологические свойства нервной системы определяют преимущественно

динамические характеристики стиля взаимодействия человека с другими, проявляясь в эмоциональности, темпе, реактивности, активности и др. Исследования показывают, что индивидуальные типологические свойства наиболее заметны в поведении человека в сложных, стрессовых или конфликтных ситуациях, например: в новой обстановке, в совместной деятельности, при дефиците времени и т.д., и «сглаживаются» в ситуациях привычного повседневного взаимодействия. В спокойной обстановке они могут вообще не проявиться: например, флегматики могут испытывать трудности в общении с малознакомыми людьми, но в привычной обстановке они мало отличаются от других темпераментов в этом отношении (Э.И.Маствилискер, 1983).

Индивидуальное своеобразие определяется и другими характеристиками личности, формирующимися в ходе его социального становления, к которым относятся: характерологические черты, устойчивые мотивационно-потребностные установки и тенденции личности, имеющиеся навыки социального взаимодействия, коммуникативные способности, в совокупности образующие целостный индивидуальный стиль взаимодействия человека с другими людьми

Характерологические черты, определяющие привычные способы поведения и эмоционального реагирования человека, могут либо содействовать, либо препятствовать успешности его взаимодействия с другими людьми. Так, низкая самооценка, выступая одним из психологических барьеров в общении, ведет к тому, что человек избегает участвовать в совместной деятельности, опасаясь не справиться с задачей. Наличие определенных акцентуаций характера придает поведению человека своеобразный рисунок. Например, демонстративная личность (человек, ведущей чертой характера которого является стремление производить впечатление на других, быть в центре всеобщего внимания) в общении с другими стремится занять лидирующее положение, способна ради этого на экстравагантные поступки, предпочитает рассказывать о себе, придает мало значения мнению других; гипертимные черты характера (активность, постоянное пребывание в повышенном эмоциональном состоянии) проявляется в недооценке собственных возможностей, неумении выстроить последовательные планы выполнения деятельности, часто излишней фамильярности и отсутствии необходимой дистанции с деловым партнером; застревающий или ригидный тип (имеющий склонность к фиксации на каких-либо переживаниях, проблемах) проявляется в отсутствии достаточного анализа своей и чужого поведения, неадекватной оценке других и самооценке, непонимании подтекста общения, неумении находить целесообразную форму общения для эффективного воздействия на собеседника; сензитивный тип (склонный к глубоким эмоциональным реакциям, чувствительный к оценкам со стороны окружающих) во взаимодействии может проявлять излишнюю мнительность, снижение эффективности оценки ситуации и самого взаимодействия в силу эмоциональных причин и т.д. (К. Леонгард, 2000; А.Е. Личко, 2010).

Устойчивые личностные мотивационно-потребностные тенденции служат движущей силой поступков человека, определяют его отношение к жизненным целям, к деятельности, которую он выполняет, и проявляются, прежде всего, в его отношении в выполняемой деятельности, к тому, что в ней для него является важным. Проиллюстрируем это на примере личностных установок, определяемых методикой диагностики социально – психологических установок личности в мотивационно –

потребностной сфере О.Ф. Потемкиной (Методика диагностики..., 2001), выраженность которых придает индивидуальный стиль участникам делового взаимодействия. Например, работник с ведущей ориентацией «на власть» стремится чувствовать контроль над другими людьми, в совместной деятельности ему приносит удовлетворение сама возможность влияния на других; человек, с выраженной ориентацией «на труд» получает наибольшее удовлетворение от работы, труда, ощущения своей востребованности руководством или обществом. Для работников с ориентацией «на процесс» важно, чтобы само занятие было интересным, они могут опаздывать со сдачей работы, поскольку их процессуальная направленность препятствует результативности; а если процесс стал ему неинтересен, он может и вовсе забросить работу. Наоборот, работник, ориентированный «на результат», стремится достигнуть его вопреки любым помехам, неудачам, но это может привести его к некоторому пренебрежению качеством и даже этикой. Сотрудник, ориентированный «на деньги» стремится к увеличению своего благосостояния, и для него наиболее важным будет оплата труда. Для определения индивидуальных ведущих потребностей персонала часто используется методика Ш. Ричи и П. Мартина (Методика изучения..., 2015) «Мотивационный профиль личности», которая дает возможность количественно оценить относительную значимость двенадцати основных потребностей, которые могут удовлетворяться в процессе трудовой деятельности человека, например, потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, потребность в хороших условиях работы и комфортной обстановке; потребность в чётком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах работы; потребность в снижении неопределённости; потребность в социальных контактах; потребность в завоевании признания со стороны других людей; потребности во влиятельности и власти; потребность в разнообразии, переменах, стимулировании; потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей; потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности и др.

Общие (интеллектуальные и творческие) и коммуникативные способности личности во многом определяют успешность человека в решении предметных задач разного типа. Успешность взаимодействия с другими людьми определяется целым комплексом способностей: коммуникативных, организаторских, перцептивно-рефлексивных, прогностических и других (Реан А.А., Коломинский Я.Л., 1999).

Приобретенные навыки и умения социального взаимодействия, влияния и управления, которыми овладел человек, составляют конкретные тактики и приемы, которые он применяет для воздействия на других людей. Примером является использование приемов так называемой «убеждающей коммуникации», «активного слушания», умение применить обратную связь, комплименты и др.

Перечисленные личностные характеристики разного уровня взаимосвязаны, сливаются воедино в поведении человека, образуя целостный индивидуальный стиль, присущий ему в различных ситуациях взаимодействия.

Например, человек, ориентированный на действия, как правило, имеет такие характерологические особенности как прагматичность; прямолинейность; решительность; гибкость (быстро переключаются с одного вопроса на другой); энергичность. Люди этого стиля во взаимодействии склонны к обсуждению результатов; конкретных вопросов;

поведения; продуктивности; эффективности; продвижения вперед; ответственности; препятствий; достижений; изменений; решений и др.

Человек, ориентированный на процесс, часто проявляет такие черты, как последовательность; тщательность; методичность; для него характерно обсуждение процедурных вопросов; планирования; контроля, анализа; наблюдений; деталей и т.п.

Люди, ориентированные на человеческие взаимоотношения, как правило, имеют такие черты характера, как спонтанность; эмпатичность, эмоциональность; восприимчивость; чувствительность; во взаимодействии склонны к обсуждению проблем общения; чувств; мотивов, сотрудничества; убеждений; ценностей; ожиданий; отношений.

Люди, ориентированные на творчество, часто эмоциональны, обладают хорошим воображением, гибкостью, продуцируют идеи; в деятельности склонны к обсуждению концепций; нововведений; возможностей; планов; новых путей и методов и т.п.

Итак, индивидуальный стиль взаимодействия является проявлением всех уровней индивидуальности человека. Каждый человек располагает уникальной, целостной, взаимосвязанной совокупностью особенностей, при помощи которых добивается решения стоящих перед ним задач своим, собственным образом.

Ярким примером таких непохожих индивидуальностей служат два выдающихся руководителя, создавших компьютерные империи – Билл Гейтс и Стив Джобс. В книге У.Айзексона (2011) о Стиве Джобсе, сооснователе корпорации Apple Inc, они характеризуются так: «...это были абсолютно разные люди — как по воспитанию, так и по характеру Гейтс, в отличие от Джобса, умел программировать, был практичнее, дисциплинированнее, отличался аналитическим складом ума. Джобс полагался на интуицию, был романтичнее и уделял больше внимания тому, чтобы сделать технологию пригодной для использования, дизайн — приятным глазу, а интерфейс — удобным и понятным. Он был одержим страстью к совершенству, что делало его невероятно требовательным, брал харизмой и головокружительным напором. Гейтс был методичнее; проводил четко спланированные обзорные совещания, на которых сразу переходил к делу и мастерски умел выделить основное. Оба бывали грубоваты, но Гейтс был сдержаннее, и его грубость являлась скорее следствием острого и холодного ума, нежели черствости. Джобс пронзал собеседника огненным взглядом; Гейтс старался не смотреть в глаза, но в целом был человечнее и терпимее.

Джобс был перфекционистом, отличался стремлением к контролю, неспособностью к компромиссам и бурным темпераментом творческого человека; Гейтс был умен, расчетлив, трезво оценивал ситуацию в бизнесе и на рынке цифровых технологий ...» (У.Айзексон, 2011, с.115-116).

Совместимость партнеров по взаимодействию

Успех совместной деятельности во многом зависит от того, как сработались партнеры, как они приспособились друг к другу, Взаимодействие людей активно сопровождается и опосредуется проявлением социально-психологического феномена, получившего название совместимости партнеров по взаимодействию.

Совместимость – это оптимальное сочетание качеств отдельных людей в процессе взаимодействия, позволяющее им успешно выполнять совместную деятельность.

Совместимость может быть обусловлена как сходством каких-либо свойств членов группы, так и различием других их качеств, приводящей к взаимодополняемости людей в условиях совместной, деятельности (принцип комплементарности). Проявлением совместимости людей на эмоциональном уровне является чувство удовлетворённости отношениями, ощущение единства, целостности группы (Психология общения..., под ред. Бодалева, 2011).

Дополнительным к понятию совместимости является понятие *сработанности* партнеров - согласованности в работе между участниками совместной деятельности. Как совместимость, так и сработанность служат для обозначения объективного соответствия свойств взаимодействующих людей по отношению к целям их взаимодействия, однако для сработанности ведущим является поведенческий компонент: высокая результативность взаимодействия, удовлетворенность, прежде всего успешностью работы и, как следствие, отношениями с партнером, низкие эмоционально-энергетические затраты. Таким образом, совместимость в большей степени выявляет ориентацию на межличностные отношения, а сработанность – нацеленность на результативность взаимодействия.

Феномен, противоположный совместимости, несовместимость людей, возникающая в ситуациях, когда партнеры обладают некоторыми личностными чертами, среди которых есть трудно совместимые или несовместимые при определенных объективных условиях. Их действия и поведение взаимно исключают друг друга, потребности не находят удовлетворения, взаимодействие сопровождается субъективной неудовлетворенностью партнеров и пространственно-временной обособленностью.

Различают несколько **уровней совместимости** партнеров по взаимодействию: психофизиологическая, психологическая, функционально-ролевая и социально-психологическая совместимость (Обозов Н.Н., 1979; Социальная психология..., 2002; и др.).

Психофизиологическая совместимость – это совместимость по уровню динамических и силовых характеристик высшей нервной деятельности и других функциональных систем организма, прежде всего, совместимость по темпераменту. Она может возникать на основе сходства данных характеристик, позволяющих партнерам лучше понимать и прогнозировать поведение друг друга, координировать выполнение совместных задач в едином темпе, уровне напряжения и т.п. Однако психофизиологическая совместимость партнеров является высокой и в том случае, когда их качества сочетаются, взаимодополняют друг друга; в этом случае успешное взаимодействие возможно при условии правильного распределения ролей и функций между ними. Важно, что совместная деятельность не является простой суммой деятельности индивидуальных исполнителей, и при условии комплементарной совместимости выступает качественно новым, совместным действием, которое по отдельности не мог бы выполнить даже самый умелый работник. Так, при совместной работе двух людей с одинаковым темпераментом им обоим может не хватать каких-либо качеств: холерикам - уравновешенности; меланхоликам - активности; флегматикам - быстроты реакции, сангвиникам - чуткости и последовательности. Выполнение совместной деятельности представителями разных темпераментов также может быть затруднено и сопровождаться взаимным непониманием и недовольством, например, при

выполнении похожих заданий холерик будет стремиться действовать быстро, а флегматик – долго приступать к работе. Однако, при распределении функций между ними, эта пара может показать замечательные результаты. Если холерик отвечает за предложение новых идей, инициативу, вовлечение других участников, а флегматик – за планирование и скрупулезное выполнение плана работ, каждый из них внесет в совместную деятельность свой уникальный вклад, при этом они будут восхищаться умением другого выполнить те виды деятельности, которые для них самих представляют сложности. Аналогично, пары темпераментов сангвиник – меланхолик, сангвиник – флегматик могут очень удачно дополнять друг друга.

Психологическая совместимость означает совместимость на уровне личностных, характерологических особенностей партнеров. Совместимыми в деятельности могут быть люди, черты характера которых взаимно противоположны: это сочетание возбудимого и спокойного, практического и мечтательного. Однако более вероятна совместимость при совпадении черт характера, определяющих схожее отношение к жизни, работе, поведение по отношению к другим людям. Можно выделить несколько качеств, наиболее ярко влияющих на психологическую совместимость партнеров по взаимодействию. Например, *экстраверсия – интроверсия* — характеристики, по выражению К.Юнга (1995), определяющие, соответственно, направленность личности «вовне» и «вовнутрь». Для первых, экстравертов, является естественным и психологически комфортным пребывание в гуще событий, ориентация на внешние события, активность в контактах, обсуждение совместной деятельности с коллегами, сотрудниками; вторые, интроверты, больше ориентируются на собственное видение проблем, предпочитают менее интенсивные, но более глубокие контакты, некомфортно чувствуют себя в суете, более продуктивно работают в одиночку. Такие различия создают предпосылки непонимания друг друга участниками взаимодействия, которое, однако, может сниматься при распределении видов работ между ними в соответствии с их личными предпочтениями. Другими примерами важных для совместимости характеристик выступают *мобильность (гибкость) и ригидность* – качества, в значительной мере определяемые типологическими свойствами человека. Мобильные люди динамичны, относятся к любым изменениям, инновациям, как к положительной стороне жизни. Ригидные люди предпочитают устойчивость и стабильность во всем, основательны, могут излишне концентрироваться на какой-то проблеме, воспринимают изменения негативно. Эти типы практически не совместимы ни по отношению к жизни, ни по способам действий, а их общение редко бывает и эффективным. Многие исследователи подчеркивают значение характерологических черт *доминантность – уступчивость* – качеств, предполагающих взаимную совместимость ведущих личностных характеристик. Доминантный человек стремится к реализации своего мнения, он активен, часто напорист и агрессивен, недоминантный человек, напротив, проявляет покорность, безволие, уступчивость и отсутствие инициативы при взаимодействии, такой собеседник обычно приспосабливается к партнеру по общению. Однако при кажущейся взаимодополнительности данных качеств в такой паре может возникнуть проблема манипулирования, постоянного неудовлетворения потребностей одного из участников общения, что ведет к неустойчивым эмоциональным отношениям, провоцирующим возможные конфликты и снижение эффективности взаимодействия.

В научной литературе указывается целый ряд индивидуальных особенностей характера, определяющих низкую совместимость человека с другими людьми. Это завышенная или заниженная самооценка, тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность и др. Чрезмерное развитие каких-либо качеств (акцентуации характера) также может обуславливать специфические трудности во взаимодействии с другими людьми. Например, выраженность гипертимных черт (повышенная активность, постоянное пребывание в приподнятом, веселом настроении и др.) в деловых отношениях создает трудности, связанные с тем, что такие люди не умеют строить обоснованные планы достижения целей, имеют низкий уровень рефлексии (способности осознать свои поступки), не выполняют замечаний, не понимают критики, не ощущают границ субординации (Емельянов С.Н., 2003; и др.).

Функционально-ролевая (социально-нормативная) совместимость - согласованность в распределении ролей между членами группы, т.е. согласованность в представлениях относительно того, кто, что, когда и как делает при решении принимаемых всеми задач; сходство представлений о групповых нормах поведения и тех, на которые ориентирован данный человек. С ролью всегда связываются определенные права, обязанности и ожидания, и индивид, не оправдывающий их, подвергается санкциям, а оправдывающий—поощрению. Разные люди могут иметь различные представления об одной и той же роли и неодинаково вести в ней себя; функциональные роли не всегда совпадают с должностью исполняющего ее человека. Так, среди «деловых» ролей (функциональные и социальные) выделяют такие как «координатор» (обладает наибольшими организаторскими способностями и направляет сотрудников на достижение поставленных целей в зависимости от их знаний и опыта), «генератор идей» (как правило, самый способный и талантливый член группы, разрабатывающий варианты решения любых стоящих перед ним проблем), «эксперт» (самый компетентный в предметной области сотрудник), «исполнитель» (сотрудник, добросовестно и ответственно реализующий идеи), «контролер» (сотрудник, обладающий глубокими знаниями, опытом, эрудицией и способный критично оценить любую идею, выявить ее сильные и слабые стороны), «ответственный за внешние связи» (посредник во внутренних и внешних отношениях, придающий определенное единство действиям членов коллектива) и другие роли (Социальная психология..., 2002, с.134; К. Вердербер, 2003, с. 176-178; и др.). Группа будет нормально функционировать при полном распределении и добросовестном исполнении перечисленных ролей, при этом один сотрудник может выполнять одновременно несколько ролей.

Социально-психологическая (ценностная) совместимость основывается на общности взглядов, убеждений, социальных установок, ценностей, отношений членов группы (ценностно-ориентационное единство); это высший интегральный уровень совместимости людей, характеризующий глубинные, содержательные аспекты взаимодействия. Эффективность взаимодействия подкрепляется разделяемыми членами группы представлениями о ближайшей, удаленной и перспективной целях совместной деятельности, сходством представлений о способах достижения поставленных целей; общностью ценностей высшего порядка, в том числе идеологических, этнических, профессиональных. Трудности в совместимости партнеров на этом уровне определяются тем, что любой человек практически всегда является одновременно членом различных

референтных для него групп, нормы и ценности которых не всегда совпадают между собой; несовместимость этого уровня может возникнуть у членов группы, которые психологически ориентированы на нормы поведения другой референтной для них группы, а не той, в которой они работают.

Эффект сочетания индивидуальных свойств участников делового общения, уровень их совместимости порождает важнейшую социально-психологическую характеристику группы, которую принято называть *психологическим климатом* - динамичное образование, которое сочетает в себе эмоциональные, интеллектуальные и ценностные установки, отношения, настроения, мнения и чувства членов группы. Важно, что это не простая сумма индивидуально-психологических особенностей каждого из членов группы, а новое качественное образование, целостная характеристика, опосредующая совместную групповую деятельность. При этом вклад каждого участника в совместную деятельность зависит не только от взаимного приспособления межличностных отношений, но и от тех возможностей, которые предоставляет совместная деятельность для проявления индивидуального стиля каждого. Возможность работать присущим человеку индивидуальным стилем деятельности снижает напряжение (Маствилискер Э. И., 1989).

Вопросы и задания к теме

1. Что понимают под стилем взаимодействия?
2. Какие подходы существуют к рассмотрению стилей руководства и условий его эффективности?
3. Что такое двумерные и многомерные модели стилей взаимодействия? Приведите примеры.
4. Какие характеристики человека образуют индивидуальный стиль его взаимодействия с другими людьми?
5. На конкретном примере из жизни или литературного произведения (фильма) письменно проанализируйте типичные и индивидуальные особенности стиля взаимодействия руководителя с подчиненными.
6. Представьте, что Вы - руководитель, и у Вас – двое подчиненных, один из которых обладает чертами сангвиника, а другой – флегматика. Вам необходимо подготовить и представить презентацию о новом продукте, который разрабатывает ваша фирма. Подумайте, какие задачи в процессе подготовки презентации возникнут перед подчиненными, и распределите их между ними. Обоснуйте свой выбор.

Литература к теме

1. Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений. — 5-е изд., испр. и доп. — М.: Аспект Пресс, 2003. — 364 с.
2. Социальная психология. Учебное пособие. / Отв. Ред. А. Л Журавлев. М.: ПЕР СЭ, 2002. 351с. (Серия «Высшее психологическое образование»).
3. Мерлин В.С. Очерк интегрального исследования индивидуальности. М., 1986. 256 с.
4. Обозов Н.Н. Межличностные отношения. Л.: ЛГУ. 1979.
5. Леонгард К. Акцентуированные личности. М., Феникс, 2000.
6. Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: Учебник для вузов.— СПб., 2002.
7. Петровский А.В., Ярошевский М.Г. Основы теоретической психологии. М.: ИНФРА-М, 1998.

8. Маркова А.К., Никонова А.Я. Психологические особенности индивидуального стиля деятельности учителя . 1987.

1.4.3. Деловые и межличностные конфликты. Конфликты интересов

Что такое конфликт?

Конфликт (от лат. *conflictus*) определяется большинством исследователей как форма взаимодействия, характеризующаяся наличием противоположных тенденций у субъектов взаимодействия. Как правило, подчеркивается лежащее в его основе «столкновение», противостояние (синонимами которого выступают также «несовместимость», «борьба», «разногласия» и т. д.). Однако, как справедливо указывает Н.В. Гришина в монографии «Психология конфликта» (2008), такое расширительное толкование приводит к тому, что под понятие конфликта подпадает очень широкий круг явлений, например, вооруженное столкновение соседних государств, семейная ссора, служебный конфликт, забастовка на предприятии, личная драма, поскольку во всех этих ситуациях присутствует столкновение противоречивых или несовместимых интересов, позиций, тенденций и т.д. Опираясь на существенные, инвариантные признаки конфликта, присутствующие в их разнообразных видах, автор дает следующее определение: **конфликт**—это биполярное явление (противостояние двух начал), проявляющее себя в активности сторон, направленной на преодоление противоречий, причем стороны представлены активным субъектом (субъектами). Это означает сознательные, активные действия (по крайней мере, потенциальные), со стороны каждой из сторон, и переводит предмет рассмотрения в область реальных человеческих отношений (в отличие, например, от противоречий) (Гришина Н.В., 2008, с 23 - 24).

Представления о том, что конфликт — это всегда негативное явление, вызывающее чувства тревоги и смутения, признак неэффективной деятельности организации и плохого управления, сегодня уступило пониманию того, что конфликт имеет не только деструктивные стороны, так и конструктивные. Более того, конфликты не только возможны, но и полезны, и даже желательны, потому что они помогают разрешить противостояние и выяснить различия в точках зрения. А. Айви (1995), автор переведенного во многих странах пособия по деловому общению, отмечает, что часто менеджеры реагируют как пессимисты, попадая в конфликтные ситуации. Однако необходимо понимать, что проблемы и конфликты - это одновременно и возможности, перспективы. В реальности именно разные взгляды на создание нового продукта, большая разница во мнениях могут стать отправной точкой для новых идей. Умение творчески разрешить конфликт, поместить рядом две несовместимые идеи и выработать альтернативные подходы для их объединения или синтеза отличает выдающихся менеджеров, достигших успеха.

Известный американский социальный психолог Д. Майерс (1998) подчеркивает различия между объективным противостоянием сторон и его субъективным отражением участниками и определяет конфликт как "воспринимаемую несовместимость действий и целей" (с. 632). Он также акцентирует внимание на позитивных сторонах конфликта, говоря о том, что взаимоотношения или организации, в которых отсутствуют конфликты, по всей видимости, обречены на угасание. Конфликты порождают ответственность,

решимость и равнодушие. Будучи распознаны и поняты, они могут стимулировать обновление и улучшение отношений между людьми. В отсутствие конфликтов люди редко осознают и решают свои проблемы.

Итак, можно говорить о существовании конструктивных и негативных сторон конфликта.

Конструктивная сторона конфликта:

- конфликт вскрывает недостатки и противоречия, приводит к их осознанию, побуждает к поиску путей решения проблем;
- принятие обоснованных решений способствует решению проблем, связанных с существовавшими противоречиями;
- участники взаимодействия (или группа) таким способом могут проявлять активную позицию во взаимодействии с другими, отстаивать права; решение проблемы с учетом мнений всех сторон позволяет всем чувствовать себя причастными к ее решению, повышает ответственность, сплоченность в группе;
- совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь;
- стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов;
- практика конструктивного разрешения конфликтов снижает опасения сотрудников открыто высказывать свое мнение, в том числе отличное от мнения старших по должности; улучшаются отношения между людьми;
- люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

Деструктивная сторона конфликта:

- конфликт несет обилие отрицательных эмоций, стресс, переживания, разочарования, чувство вины и т.п., препятствующих эффективному взаимодействию и принятию решений, повышается вероятность принятия импульсивных или силовых решений;
- происходит нарастание напряженности межличностных отношений в группе, группа может распасться на отдельные, враждебные друг другу группировки; провоцируют непродуктивные, конкурентные отношения между людьми, иногда конфликт приводит к насилию и деструкции личности;
- закрепляют представление об оппоненте, как о «враге», о его позиции — только как об отрицательной, а о своей позиции — как об исключительно положительной;
- закрепляют установки о том, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.

Виды конфликтов

Виды конфликтов многообразны, и их можно выделять по разным основаниям. С практической точки зрения классификация конфликтов важна, так как она позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает оценить возможные пути их разрешения.

Традиционные основания классификации, соответствующие им виды конфликтов и их основные особенности представлены в табл. 4.

Таблица 4. Классификация конфликтов (по С.М.Емельянову, 2003).

Основание классификации	Виды конфликта	Отличительные черты
Сфера проявления	Социальные	Возникают на уровне государственных субъектов в силу социально-политических, социально-экономических, демографических, этнических религиозных и др. причин
	Организационные	Возникают в рамках организации (межорганизационного пространства) в силу противоречий во взаимодействии людей при решении производственных и личных вопросов
	Семейные (супружеские)	Возникают на уровне конкретной семьи в силу противоречий в распределении ролей, неудовлетворенных потребностей членов семьи, рассогласования ценностных представлений и пр.
	Индивидуальные межличностные	Возникают между отдельными индивидами при противоречиях и несовместимости разного уровня
Предмет конфликта	Конфликты интересов	Разногласия затрагивают цели, планы, устремления, притязания, мотивы, распределение ресурсов участников
	Ценностные конфликты	Разногласия затрагивают представления, убеждения, имеющие для участников особое значение, т.е. их смыслообразующую сферу
Длительность и напряженность конфликта	Бурные быстротекущие	Возникают на основе противоречий в индивидуальных психологических потребностях личности, отличаются враждебностью конфликтующих
	Острые длительные конфликты	Возникают при наличии глубоких, трудноразрешимых противоречий
	Слабовыраженные и вялотекущие конфликты	Связаны с не очень острыми противоречиями либо пассивностью какой-либо стороны
	Слабовыраженные и быстротекущие конфликты	Связаны с поверхностными причинами, носят поверхностный характер
Субъекты конфликтного взаимодействия	Внутриличностные конфликты	Связаны с рассогласованием между внутренними психологическими характеристиками личности
	Межличностные конфликты	Субъектами выступают отдельные личности
	Конфликты между	Субъект, с одной стороны,

	личностью группой	и	личность, с другой - группа
	Межгрупповые конфликты		Субъектами выступают группы (социальные, малые, формальные/неформальные и др.).
Направленность	Реалистичные (предметные) конфликты		Имеют определенный предмет и служат средством для достижения какого-либо результата, находящегося вне конфликта
	Нереалистичные (беспредметные) конфликты		Предмет, на который он направлен, не представляет важного значения, конфликт не ориентирован на достижение каких-то результатов

В представленной классификации виды конфликтов выделены по разным основаниям, и значит, они могут пересекаться. Так, конфликт, возникший в организации, может быть межличностным или межгрупповым, бурным или слабовыраженным, конфликтом интересов или ценностным конфликтом.

Классификация конфликтов, в основу которой положены потребности участников и соответствующие им объекты удовлетворения потребностей, предложена А.И. Шипиловым (рис. 25).

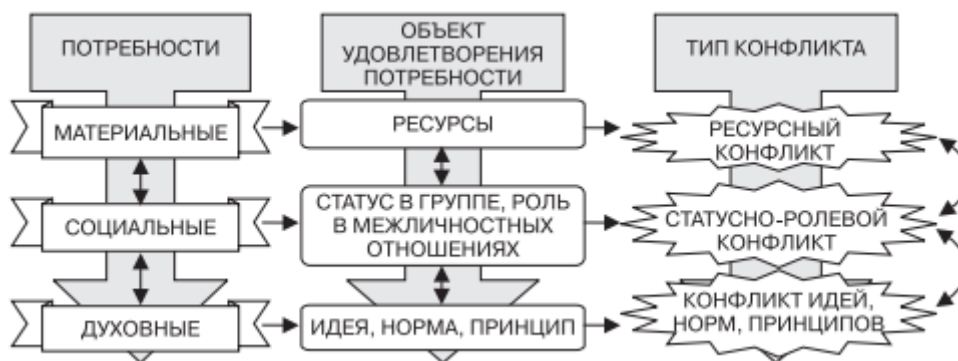


Рис. 25. Классификация конфликтов на основе потребностей субъектов взаимодействия по А. И. Шипилову. *Источник: Анцупов А. Я., Баклановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2009, с. 98.*

Основываясь на том, что *ключевой характеристикой* делового общения выступает *включенность в совместную продуктивную деятельность*, к **деловым конфликтам** можно отнести разнообразные виды конфликтов, возникающих между людьми, вовлеченными в эту совместную деятельность вне зависимости от того, объединены ли они при этом рамками определенной организации, или представляют неформальные объединения, возникают ли они по объективным причинам, связанным с проблемами в распределении ресурсов или обязанностей, с противоречивыми интересами или психологической несовместимостью отдельных участников.

Конфликты, традиционно выделяемые в зависимости от участвующих в нем сторон, в деловом взаимодействии будут проявляться следующим образом:

✓ *межгрупповой деловой конфликт* — это конфликт между формальными и (или) неформальными группами, участвующими в деловом взаимодействии. Например, между администрацией и рядовыми работниками, при разногласиях в отношении организации или оплаты трудовой деятельности, между работниками различных подразделений, при распределении каких-либо ресурсных возможностей, между администрацией и профсоюзом при отстаивании последним интересов работников; между неформальными группами при выполнении какого-либо совместного проекта, например, участия в социальных или благотворительных акциях;

✓ *конфликт между личностью и группой* возникает тогда, когда кто-либо из участников взаимодействия нарушает принятые нормы поведения или общения, сложившиеся в ходе совместной деятельности. Эти нормы могут быть формальными, официально действующими в организации на основе приказов, устава и т.д. Примером конфликта такого рода может быть нарушение сотрудником принятого порядка обращений к вышестоящему руководству (субординации), что приводит к противодействию других членов группы; грубое нарушение руководителем организации норм обращения к сотрудникам, вызывающих противостояние «руководитель – подчиненные», что наиболее часто возникает при авторитарном стиле руководства. Конфликты могут возникать и при нарушении неформальных, «неписаных» норм общения в организации, или в неформальных группах. Примером такого конфликта может служить изоляция участника взаимодействия, активно предъявляющего притязания на место в группе, на которое, по общему мнению остальных участников, у него нет необходимых оснований;

✓ *межличностный конфликт* — самый распространенный тип конфликта, возникающий между конкретными людьми, результат ситуации, когда потребности или представления одного человека не соответствуют потребностям и представлениям другого. Межличностные конфликты возникают в деловом взаимодействии, поскольку ролевые функции исполняют конкретные личности. Конфликт может быть вызван различными уровнями индивидуальной несовместимости, например, различиями в характерах, взглядах, манерах поведения людей, динамических характеристиках деятельности, эмоциональности. Конфликт может быть вызван различиями в восприятии и интерпретации ситуации и поведения друг друга, например, если подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу;

✓ можно говорить и о *внутриличностных конфликтах*, порожденных деловым взаимодействием, которые чаще всего представляют собой ролевой конфликт, возникающий вследствие того, что различные социальные роли человека предъявляют к нему различные требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, жены, мужа и т.д.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязывать его задерживаться на работе.

Понятие делового конфликта следует отличать от понятия **конфликта в организации**, возникающего в процессе взаимодействия людей при решении вопросов как производственного, так и личного порядка в рамках определенной организации, компании, фирмы и т.д. Изучение конфликтов в организациях имеет давнюю историю, как в отечественной, так и зарубежной психологии и конфликтологии. В западной литературе

существует специальное понятие — «организационный конфликт», которое используется применительно к широкому кругу явлений, куда относятся конфликты между различными социальными категориями работников в силу противоположности их интересов; противоречия организационных структур; межличностные конфликты в системе формальных (между руководителями и подчиненными) и неформальных отношений (взаимоотношения в группе, конфликты между лидером и членами группы и др.), а также противоречия между формальной и неформальной структурами организации и внутриличностные конфликты, переживаемые членами организации (ролевые конфликты, явления фрустрации, тревожности, напряженности и т.д.). Распространенность конфликтов в организациях была показана в ставшем классическим труде Д.Каца и Р.Кана «Социальная психология организаций», изданного в 1967 г., где на основании результатов одного из исследований национального масштаба, установлено, что около половины обследованных работников находятся в условиях явного конфликта, причем в 88% всех ролевых конфликтов указывалось на давление сверху, а в 57% этих случаев источник давления описывался безлично, как «компания» или «руководство» (цит. по Н.В. Гришина, 2008, с.117: источник Katz, Kahn, 1967, p.186).

Большинство возникающих между людьми конфликтов относятся к категории реалистических, т.е. служат средством достижения какого-либо результата и характеризуются наличием реальных целей у участников. Другой вид — нереалистический конфликт. В них сам предмет, на который он направлен, не представляет никакого значения, он выбирается совершенно спонтанно, например, в случае, когда конфликт возникает исключительно из-за агрессивных импульсов, которые ищут для себя выражения (хулиган, которому безразлично, на кого нападать). В отличие от реалистического, нереалистический конфликт содержит цель в самом себе, направлен только на снятие напряжения, и выбранный «противник» может быть замещен другим «подходящим» объектом. Так, для раздосадованных футбольных болельщиков («фанатов») после проигрыша их команды не имеет значения, с кем вступать в драку — с полицейскими или болельщиками другой команды, главный результат — выброс отрицательных эмоций. Но как только это произошло, конфликт заканчивается. Конфликтология, в основном, изучает именно реалистические конфликты, предлагая множество схем и техник их разрешения.

Конфликты интересов и конфликты ценностей

В конфликтологической литературе принято деление на два основных вида социальных конфликтов: ресурсные конфликты (или конфликты интересов) и конфликты ценностей.

Конфликты интересов (их также относят к мотивационным конфликтам) — это ситуации, затрагивающие цели, планы, устремления, мотивы участников, оказывающиеся несовместимыми или противоречащими друг другу.

Интерес может представлять собой индивидуальные характеристики - склонности, предпочтения, стремления, например, в ситуации, когда начальник намеревается послать в командировку подчиненного, в интересы которого никак не входило отлучаться из города до конца месяца. Интересы разных сторон противоречат друг другу, однако, возможно, им удастся найти вариант их совмещения.

С другой стороны, категория интереса может содержать социальный контекст, т.е. обозначать стремление индивида или группы к получению определенных благ, связанных с социальным положением и соответствующих ему возможностей, предоставляемых имеющейся системой распределения вознаграждений. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы (материальные средства, оборудование, производственные площади и т. п.), когда каждый участник считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто-то другой. Обозначение возможностей поощрений (или санкций) в организации непосредственно влияет на формирование стремлений сотрудников, определяя содержание их социальных интересов, стимулируя к выполнению определенных действий, и создавая предпосылки конфликта интересов равнозначных подразделений. В качестве вознаграждения могут выступать материальные и финансовые виды вознаграждения или предоставление иных поощрений, означающих повышение престижа вознаграждаемого лица или социальной группы за то, что считается или признается полезным для организации; система содержит также санкции за невыполнение определенных показателей. Поэтому формирование и использование социальных интересов с помощью институтов вознаграждения является важным инструментом регулирования развития и прогресса организации (общества).

Необходимо заметить, что понятие «конфликт интересов» особым образом трактуется в законодательстве. Так, в Федеральном законе «О противодействии коррупции» указано, что конфликт интересов представляет собой ситуацию, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) государственного гражданского служащего влияет или может повлиять на надлежащее исполнение им должностных (служебных) обязанностей, при которой возникает или может возникнуть противоречие между его личной заинтересованностью и правами и законными интересами граждан, организаций, общества или государства, способное привести к причинению вреда их правам и законным интересам. Законодательством Российской Федерации установлена обязанность государственного служащего в письменной форме уведомлять представителя нанимателя и своего непосредственного начальника о возможности возникновения конфликта интересов.

Ценностные конфликты (их относят также к когнитивным конфликтам) — это конфликтные ситуации, в которых разногласия между участниками связаны с противоречащими друг другу или несовместимыми представлениями, имеющими для них особое значение. Система ценностей человека отражает то, что является для него наиболее значимым, исполненным личностного смысла, смыслообразующим. Например, ценностью будет то, в чем человек видит для себя основной смысл работы: является она для него источником средств к существованию или возможностью самореализации и др.; в систему основных ценностей человека входят его мировоззренческие, религиозные, нравственные и иные значимые для него представления. По мнению Н.В.Гришиной (2008), сами по себе различия в ценностях необязательно ведут к конфликтам, и люди разных убеждений и взглядов могут успешно работать вместе и иметь хорошие отношения. Конфликт ценностей возникает тогда, когда эти различия оказывают влияние на взаимодействие людей или же они начинают «посягать» на ценности друг друга. Поскольку доминирующие ценности выполняют регулятивную функцию, направляя действия людей и создавая тем самым определенные модели их поведения во

взаимодействии, они могут приходиться в противоречие друг с другом и порождать конфликты. Стремление людей «переубеждать» друг друга, навязывая свои взгляды, вкусы, точки зрения и т.д., также может вести к конфликтам. (Н.В.Гришина,2008, с.119).

Структура конфликта

Структура конфликта описывается по-разному разными авторами, но основные элементы практически принимаются всеми. Среди структурных характеристик конфликта А.Я.Анцупов, С.В.Баклановский (2009, с.101) выделяют:

1. *Стороны (участники) конфликта* — лица, чья степень участия в конфликте различна: от непосредственного противодействия до опосредованного влияния на ход конфликта. Сторонами конфликта могут выступать отдельные личности, социальные группы, организации и др. Выделяют несколько групп участников:

✓ Основные участники конфликта, или противоборствующие силы. Это те субъекты конфликта, которые непосредственно совершают активные (наступательные или защитные) действия друг против друга. Некоторые авторы вводят такое понятие, как «оппонент», что в переводе с латинского означает «возражающий, противник в споре».

✓ Группы поддержки. Практически всегда в любом конфликте за оппонентами стоят силы, которые могут быть представлены отдельными индивидами, группами и т. д.

✓ Другие участники. В данную группу входят субъекты, которые оказывают эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта (подстрекатель, организатор и др.).

2. *Модели конфликтной ситуации* у основных и второстепенных участников конфликта – это отображение конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

3. *Предмет конфликта* — объективно существующая или воображаемая проблема, лежащая в основе конфликта. Это то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в противоборство. Борьба отражает стремление сторон разрешить это противоречие. В ходе конфликта она может затухать и обостряться. Так же ведет себя и противоречие. Однако проблема конфликта остается неизменной, пока противоречие не разрешится.

4. *Объект конфликта* — его рассматривают как причину, повод к конфликту. Объектом конфликта может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента. Чтобы стать объектом конфликта, элемент материальной, социальной или духовной сферы должен находиться на пересечении личных, групповых, общественных или государственных интересов субъектов, которые стремятся к контролю над ним.

5. *Микро- и макросреда*. При анализе конфликта необходимо выделять условия, в которых находятся и действуют участники конфликта, то есть микро- и макросреду, в которых возник конфликт. Такой подход позволяет рассматривать конфликт не как изолированную систему, а как социальную ситуацию. В нее включаются не только ближайшее окружение личности, но и социальные группы, представителем которых является данный индивид.

Среди структурных характеристик конфликта выделяют также:

- *мотивы конфликта* – внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений);
- *позиции конфликтующих сторон* – то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.
- *причины конфликта* – это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и, при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его.

Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием различных групп факторов и причин, среди которых можно выделить:

- ✓ собственно объективные;
- ✓ организационно-управленческие;
- ✓ социально-психологические;
- ✓ личностные.

Первые две группы факторов носят в основном объективный характер, третья и четвертая — главным образом субъективный. Поскольку они действуют совместно, практически у любого конфликта существует комплекс объективно-субъективных причин.



Рис. 26. Причины возникновения конфликтов (Анцупов, Баклановский, 2009, с.116).

Объективные причины конфликтов - обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т. п. Объективные причины приводят к созданию предконфликтной обстановки — объективного компонента предконфликтной ситуации. Например, это причины, связанные с социально-политической и экономической ситуацией в стране, социально-демографические причины, отражающие различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.

Организационно-управленческие причины конфликтов — обстоятельства, связанные с созданием, развитием и функционированием организаций, коллективов, групп. Можно выделить четыре типа подобных причин:

- ✓ структурно-организационные причины - несоответствие структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается, что может быть вызвано ошибками при проектировании структуры организации или непрерывно изменяющимися задачами и деятельностью организации.

✓ функционально-организационные причины – неоптимальность функциональных связей организации с внешней средой; между различными структурными элементами организации; между отдельными работниками.

✓ личностно-функциональные причины — несоответствие или неполное соответствие работника требованиям занимаемой должности по его профессиональным, нравственным и другим качествам. Если человек не соответствует этим требованиям, то возможны конфликты между ним и руководителями, подчиненными, сослуживцами.

✓ ситуативно-управленческие причины - ошибки, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач. Принятие ошибочного управленческого решения объективно создает возможность конфликтов между авторами решения и его исполнителями. Данные показывают, что организационно-управленческие факторы могут выступать причиной 67 % конфликтов в трудовых коллективах (Анцупов, Баклановский, 2009, с. 119).

Социально-психологические причины отражают групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и другие явления в социальных группах, например, несбалансированное ролевое взаимодействие людей, а также восприятие людьми друг друга, например, различиями в способах оценки результатов деятельности и личности друг друга, возможные значительные потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации.

Индивидуально-психологические причины отражают индивидуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы и т. п.).

Другой вариант описания причин конфликта можно назвать частным. Эти причины, непосредственно связанные с конкретным видом конфликта, среди которых наиболее часто называю следующие:

- неудовлетворенность условиями деятельности;
- нарушение служебной этики;
- нарушение трудового законодательства;
- ограниченность ресурсов;
- различия в целях, ценностях, средствах достижения целей;
- неудовлетворительные коммуникации и др.

Динамика конфликта

Динамика конфликта представляет собой ход развития конфликта, его изменение под воздействием внутренних механизмов, а также внешних факторов и условий. Конфликт, как правило, возникает не внезапно, а имеет определенные периоды и этапы развития (С.М.Емельянов, 2003; А.Я. Анцупов, С.В.Баклановский, 2009; и др.).

Предконфликтный (латентный период).

✓ возникновение объективной проблемной ситуации - появление противоречия, противостояния сторон относительно целей, или средств их достижения, несовпадающих интересов, дефицита ресурсов и других причин. Между будущими участниками конфликта имеется напряженность, которое еще не осознано и конфликтных действий нет;

✓ осознание объективной проблемной ситуации - возникает потребность принять меры для разрешения противоречия, при этом ряд объективных и субъективных причин способствует искажению воспринимаемой ситуации; Следствиями и внешними проявлениями подобного осознания и связанных с ним эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника, ограничение контактов с ним и т.д.;

✓ стороны пытаются разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами - информированием противостоящей стороны, убеждением, разъяснением, просьбами и пр. На данном этапе стороны аргументируют свои интересы и фиксируют позиции;

✓ возникновение предконфликтной ситуации воспринимается как наличие непосредственной угрозы безопасности одной из сторон взаимодействия или общественно важным интересам.

Собственно конфликт (открытый период) включает в себя этапы:

✓ инцидент — первое столкновение сторон, попытка с помощью силы решить проблему в свою пользу, ситуация, событие, в которой одна из сторон ущемляет права другой. Если задействованных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в свою пользу, то инцидентом конфликт может и ограничиться. Инцидент является поводом для всплеска эмоций, способствующих осознанию конфликта;

✓ эскалация — резкая интенсификация борьбы оппонентов; процесс разрастания конфликта. Целью конфликта становится нанесение ущерба противнику. Признаками эскалации являются потеря первоначального предмета разногласий, применение насилия, угроз, расширение границ конфликта, увеличение числа участников, демонстрация усиления собственных ресурсов и др. Участники конфликта ищут поддержки у окружающих, могут стараться привлечь на свою сторону руководителя. Исходный конфликт «обрастает» новыми, отражающими интересы новых участников и противоречия между ними. На этой стадии возможно переживание кульминации конфликта (верхней точки его эскалации). Кульминация подводит к осознанию необходимости прервать дальнейшее обострение отношений и искать выход из конфликта;

✓ сбалансированное противодействие. Обнаруживается, что использование силовых методов не дает результата, интенсивность борьбы снижается, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются;

✓ завершение конфликта — переход от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта.

Послеконфликтный период. Он включает в себя следующие этапы:

✓ частичная нормализация отношений: негативные эмоции не исчезли, происходит осмысление своей позиции, коррекция самооценок, уровней притязания, отношения к партнеру;

✓ полная нормализация отношений. Данный этап наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Этому способствуют преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия.

Негативный вариант послеконфликтного периода означает продолжение обвинений одной из сторон, «бегство в болезнь» или в агрессивность, месть одной из сторон. Если конфликтная ситуация не устранена, то она будет снова и снова превращаться в конфликт, порождать новые конфликтные ситуации, захватывая новых участников.

С точки зрения реальных возможностей разрешения конфликта выделяются **фазы конфликта**, непосредственно связанные с его этапами. В табл. 5 представлено соотношение фаз и этапов конфликта и сравнительные возможности разрешения конфликта на разных фазах его развития (количество разрешенных конфликтов на каждой фазе).

Табл. 5. Соотношение фаз и этапов конфликта (по Емельянову, 2009).

Фаза конфликта	Этап конфликта	Возможности разрешения конфликта (%)
Начальная фаза	Возникновение и развитие конфликтной ситуации, осознание проблемы	92%
Фаза подъема	Начало открытого конфликтного взаимодействия	46%
Пик конфликта	Развитие открытого конфликта	Менее 5%
Фаза спада	Затухание активных действий	Около 20%

Важно помнить, что фазы конфликта могут повторяться циклически. Например, после фазы спада в 1-м цикле может начаться фаза подъема 2-го цикла с прохождением фаз пика и спада, затем может начаться 3-й цикл и т.д. При этом возможности разрешения конфликта в каждом последующем цикле сужаются.

Вопросы и задания к теме

1. Дайте определение конфликта. Приведите примеры конфликтов разных видов, используя таблицу, приведенную в тексте.
2. Какие конфликты могут возникать в деловом взаимодействии?
3. Проанализируйте понятия «деловой конфликт» и «организационный конфликт». В чем их сходства и различия?
4. Чем различаются, по-Вашему, такие близкие понятия, как соперничество, борьба, конфронтация, оппозиция?
5. Вспомните ситуацию конфликтного взаимодействия, в которой Вы недавно участвовали. Проанализируйте ее структурные элементы: кто выступал сторонами конфликта, как воспринималась ситуация обеими сторонами, что было предметом, объектом и условиями конфликта, в чем заключались позиции сторон.
6. На конкретном примере конфликтного взаимодействия из собственного опыта или художественного произведения раскройте динамику конфликта. Составьте таблицу, проиллюстрировав периоды и этапы конфликта высказываниями и действиями участвующих сторон. Подумайте, на какой фазе конфликта он был наиболее близок к разрешению.

Литература к теме

1. Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд.— СПб.: Питер, 2008. — 544с: ил. — (Серия «Мастера психологии»).

2. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. 2-е изд., доп. и перераб. — СПб.: Питер, 2003. — 400 с.
3. Анцупов А. Я., Баклановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие. 2-е изд., пере-раб. — СПб.: Питер, 2009. — 304 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»).

1.4.4. Этика деловой коммуникации

Этические аспекты коммуникации. Этика коммуникации - это совокупность моральных принципов, регулирующих взаимодействие человека с другими людьми. В отличие от юридического регулирования взаимодействия людей с помощью законов, нормы морали отражают общие представления (заповеди, принципы) о том, как необходимо поступать, существующие в обществе на определенном историческом этапе развития. Нормы морали включают представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильном и неправильном поведении, долге, совести, ответственности, чести, честности, морали. Юридические нормы четко прописывают неприемлемые, преследуемые законом действия, и предусматривает за их нарушение ряд санкций. В отличие от них этические принципы основываются на воспитанных в личности убеждениях, позволяющих человеку самому внутренне контролировать свои действия, давать им обоснование, выработать линию поведения. Несмотря на то, что могут существовать различия между людьми в понимании того, что считать этичным, а что нет, социальные группы обычно придерживаются определенных норм, при нарушении которых поведение человека будет считаться неэтичным.

Этика деловой коммуникации отражает этические принципы общества в целом и содержит представления о нормах морали и нравственности в деловом общении, взаимоотношениях деловых партнеров, рассматривая их действия, причины успехов или неудач в какой-либо деятельности с позиции нравственных оценок, отвечая на вопрос, является ли какое-либо поведение этически приемлемым, или нет.

Интерес к этическим аспектам взаимодействия людей возник еще в древности. Так, само понятие «этика» ввел Аристотель, описание приемов воздействия на другого человека встречается в сочинениях Платона, и в античной риторике времен М.Т. Цицерона. Этические вопросы, связанные с воздействием и влиянием, выбором средств достижения цели стали предметом ожесточенных споров в связи с публикацией Макиавелли в 1513 году книги «Государь», в которой он призывает к объединению Италии под властью сильного правителя и предлагает использовать для борьбы все средства, включая те, которые противоречат общественной морали. Книга являлась настольной у многих правителей, мечтающих завоевать мир. Сегодня понятие «макиавеллизм» означает установку на манипулирование людьми, и социальные науки отражают в целом негативное, хотя и неоднозначное отношение общества к этому явлению.

Сегодня вопросы этики в деловом взаимодействии стоят чрезвычайно остро. Многие авторы указывают на то, что стремление получить выгодные заказы, прибыль могут приводить к тому, что этические нормы и сам язык этики рассматриваются как помеха в деловом общении, разговоров о морали, этических идеалах, долге и социальных обязанностях стараются избегать как «излишних», «не относящихся к делу».

Другая позиция состоит в том, что соблюдение этических норм в деловом общении признается важным не только с точки зрения ответственности бизнесменов перед обществом и самим собой, но и необходимым для эффективности производства. В этом случае этика рассматривается не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как средство (инструмент), помогающее увеличить рентабельность, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения. Этот подход является более цивилизованным и более эффективным.

Ситуации, связанные с нарушением этических норм взаимодействия (будь то обсуждения в парламенте, к изумлению избирателей переходящие в оскорбления и даже физическое насилие, целенаправленное доведение делового партнера до банкротства, с целью приобретения его активов, или навязывание партнеру товаров «второй свежести») показывают, что выбор целей, методов и средств ведения деятельности, форм взаимодействия с партнерами и подчиненными и др. – это часто ситуации именно морально-нравственного выбора. В процессе делового взаимодействия их практически невозможно избежать, при этом сделать этически правильный выбор и принять решение часто дело совсем непростое. Рыночные отношения предоставляют свободу выбора, но вместе с тем увеличивают количество вариантов решений, порождают комплекс моральных дилемм, поджидающих деловых людей на каждом шагу в процессе их деятельности и общения. Как поступить, они выбирают, опираясь на принятые ими в силу воспитания нормы или на подкрепленные успехом ранее действия. Современное общество само отвело предпринимательству роль «добывания возможно большего количества денег», однако это не означает вседозволенности. Этические правила подразумевают, что исключается обман, принуждение и нечестность по отношению к потребителям; партнеры по общению должны вести открытую и свободную конкурентную борьбу без мошенничества и обмана (Э.Г.Скибицкий и др., 2008).

Что регулирует этические аспекты деловых отношений

Сегодня морально-нравственные нормы взаимодействия в сфере деловых отношений зафиксированы на разных уровнях:

- 1) нормативно-этические принципы, основанные на общечеловеческих этических нормах;
- 2) кодексы профессиональной этики, содержащие принципы и правила, которым следует руководствоваться представителям определенной профессии;
- 3) корпоративные этические нормы, содержащие свод правил и норм, принятых в конкретной организации.

Общечеловеческие морально-нравственные принципы, зафиксированные в этических нормах («не укради», «не убей», «не лжесвидетельствуй» и т.п.), в силу воспитания становятся внутренними, принятыми личностью регуляторами поведения, независимо от того, какую должность занимает и какую работу исполняет человек. Нормы – это общественные ожидания, которые предписывают нам определенное поведение. Это принципы основаны, как правило, на нравственном воспитании, или системе религиозных убеждений, измена которым приводит к внутреннему психологическому дискомфорту, угрызениям совести.

Рудольф и Кетлин Вердербер, авторы многократно переизданного в США и других странах учебника «Психология общения» (2003, с. 25-26), называют следующие пять общечеловеческих этических стандартов, влияющих на наше общение и руководящих нашим поведением:

правдивость и честность — это нормы, которые вынуждают нас воздерживаться от намеренной лжи, мошенничества, воровства и жульничества. Ситуации настоящих моральных дилемм иногда вынуждают человека сделать выбор в пользу лжи, оправданной обстоятельствами (например, не оповещать врага о планирующейся атаке с целью сохранения человеческих жизней), или выбрать из двух зол меньшее (защита конфиденциальности посредством лжи), но при этом он, как правило, испытывает сложные внутренние переживания;

целостность — это единство убеждений и действий, проявляющаяся в выполнении данных обещаний). Например, человек, пообещавший отвести друга к врачу, выполнит это обещание, даже если его позовут на прогулку;

справедливость — это поддержание равновесия интересов без выказывания предпочтений той или иной стороне во взаимодействии, объективность, отсутствие предвзятости. Например, в сложных ситуациях это будет означать: собрать все факты, рассмотреть только те обстоятельства, которые имеют отношение к рассматриваемому вопросу, и не погрязнуть в предубеждениях и не относящихся к делу вопросам;

уважение — это проявление внимания или предупредительности к человеку и соблюдение его прав. Например, достаток, занимаемое положение, этническая платформа не должны влиять на коммуникацию. Мы демонстрируем уважение тем, как мы слушаем и пытаемся понять точку зрения другого человека, даже если она сильно отличается от нашей;

ответственность — это умение отвечать за свои действия. Ответственность включает все то, что необходимо выполнить по обязанности или потому, что это было обещано или такова роль члена группы или сообщества. Ответственность может указывать на обязанность соблюдать моральные законы или на обязательства перед другим человеком.

Дэвид Майерс, автор фундаментального учебника «Социальная психология» (1998), изданного во многих странах мира, описывает две социальные нормы, мотивирующие альтруистическое поведение людей: норму взаимности и норму социальной ответственности:

норма взаимности заключается в том, что мы оказываем помощь тем, кто оказывает помощь нам; мы вкладываем свои усилия в других и ожидаем дивидендов, ответной благодарности, ожидаем определенного баланса дарения и получения (с.595). Эта норма в наибольшей степени действует в ситуации взаимоотношений равных партнеров, не чувствующих себя зависимыми или, наоборот, стоящими выше по положению;

норма социальной ответственности в большей мере относится к людям, которые находятся в зависимом положении, и не могут ответить взаимностью — это вера в то, что люди должны оказывать помощь тем, кто в ней нуждается, безотносительно к возможной выгоде в будущем.

Однако, Д. Майерс приводит результаты экспериментов, которые показывают, что люди часто применяют норму социальной ответственности выборочно, лишь в отношении тех, чьи проблемы, по их мнению, возникли в силу объективных обстоятельств, а не из-за их собственной нерадивости, лени или безнравственного поведения. Таким образом, применение норм тесно связано с атрибуциями. В эксперименте Р. Барнза, У. Айка и Р. Кидда студентам университета штата Висконсин звонил молодой человек, говоривший, что учился с ними на подготовительных курсах, и просил помочь с конспектами, мотивируя тем, что сам он записывал лекции плохо. Результаты показали, что в этом случае студенты были менее склонны оказывать ему помощь, чем в тех случаях, когда он говорил, что проблемы с конспектами возникли не по его вине (Д. Майерс, 1998, с. 596-597).

Нормы профессиональной («цеховой») этики включают систему общих ценностей и правил, которыми следует руководствоваться представителям определенной профессии и которые дают им концептуальную этическую платформу для решений, поступков, действий и т.п. Многие проблематичные и трудные ситуации нравственного выбора, возникающие в различных профессиональных сферах, в общем виде описаны в профессиональных этических кодексах, следуя которым можно в значительной степени облегчить принятие решения, повысить эффективность и избежать промахов в процессе взаимодействия с другими.

Рассмотрим профессиональные этические нормы на примере Этического кодекса российского врача и Этического кодекса государственного служащего.

В Этическом Кодексе российского врача прямо указано, что он основан на клятве Гиппократова, принципах гуманизма и милосердия, документах Всемирной Медицинской Ассоциации по этике и законодательстве РФ, учитывает особый характер взаимоотношений врача с пациентом и необходимость дополнить механизмы правового регулирования этих отношений нормами врачебной этики. Кодекс, в частности, указывает, что медицинская помощь должна быть оказана пациенту вне зависимости от пола, возраста, расовой и национальной принадлежности, социального статуса, религиозных и политических убеждений, материального положения; врач не вправе безучастно относиться и к действиям третьих лиц, причиняющих ущерб здоровью пациента; врач не вправе использовать свои знания и возможности в негуманных целях. Кодекс определяет порядок взаимодействия врача с пациентом в сложных ситуациях этического выбора. Например, врач не вправе разглашать без разрешения пациента или его законного представителя сведения, полученные в ходе обследования и лечения, включая сам факт обращения за медицинской помощью, при этом разглашением тайны не будут являться случаи предоставления или передачи медицинской информации с целью профессиональных консультаций, проведения научных исследований, оценок эффективности лечебно-оздоровительных программ и др., или ситуации, когда у врача нет иной возможности предотвратить причинение серьезного ущерба самому пациенту или окружающим лицам; любое исследование с участием пациента может проводиться только с его согласия и при условии одобрения этического комитета; врач должен соблюдать крайнюю осторожность при практическом применении новых для него методов и т.д. В кодексе указано, что медицинское сообщество в лице врачебной ассоциации имеет право наложить на нарушителя взыскание в соответствии со своим уставом и иными

документами (полный текст кодекса представлен на сайте <http://www.med-pravo.ru/Ethics/EthCodRF.htm>).

В Этическом кодексе государственного служащего Российской Федерации указано, что кодекс представляет собой свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения *и призван помочь государственному служащему правильно ориентироваться в сложных нравственных коллизиях, ситуациях, обусловленных спецификой его работы*. Подчеркивается, что государственный служащий объективно выступает одновременно в разных ролях – как должностное лицо, общественный деятель, наемный работник, зачастую как руководитель персонала и работодатель, а также как частное лицо – и эти роли могут вступать в противоречие друг с другом, следствием чего являются такие нравственные дилеммы и конфликты, не всегда имеющие ясное и однозначное решение. Кодекс отмечает, что этические нормы государственного служащего являются более строгими, чем нравственные нормы граждан, не занятых в сфере государственной и муниципальной службы. Государственный служащий не имеет права использовать служебное положение для организации своей карьеры в бизнесе, политике и других сферах деятельности в ущерб интересам государства, своего ведомства. Кодекс указывает, что невозможно предусмотреть всех коллизий, возникающих в практической деятельности государственного служащего, и в сложных ситуациях государственный служащий должен руководствоваться нравственными нормами, основанными на принципах гуманизма, социальной справедливости, правах человека. В частности, есть разъяснение, что государственный служащий имеет право не повиноваться или игнорировать любое распоряжение, инструкцию даже в том случае, если они имеют законное административное и нормативное обоснование, но находятся в серьезном противоречии с основными правами человека, содержащимися в Конституции РФ и во Всеобщей Декларации прав человека. В этом случае его долг - протестовать против такого распоряжения, его подготовки и осуществления посредством обращения в органы юстиции, общественные организации, высшие инстанции и печать (полный текст представлен по ссылке <http://www.rb.ru/inform/98977.html>).

Итак, профессиональные этические кодексы содержат специфические этические ориентиры, помогающие представителям разных профессий взаимодействовать с другими людьми в ситуациях сложного нравственного выбора в их профессиональном поле. Общими для всех профессий является требование максимально высокого качества работы в пределах возможностей; требование уважения к клиенту, посетителю, покупателю, недопустимость противопоставления корпоративных интересов интересам клиента, недопустимость введения людей в заблуждение, сохранения профессиональной тайны, конфиденциальности сведений о клиентах, информационных запросах, услугах, технологиях, рецептах и т.д.

Корпоративные этические нормы - система общих ценностей и правил этики, соблюдения которых организация требует от своих сотрудников. Подобные правила, принятые в организациях официально, в виде нормативных актов, правил внутреннего распорядка организации, этического кодекса фирмы и т.п. регулируют отношения между участниками совместной деятельности в организации. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности

организации, установления нравственной атмосферы и определения этических рекомендаций при принятии решений. Каждое предприятие, если оно дорожит своей репутацией, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у себя высшие стандарты этики делового общения, являющиеся важнейшим компонентом бизнеса. На многих предприятиях сегодня этические нормативы доводят до своих работников в виде печатных материалов. Так, в них могут быть прописаны запрещение принятия подарков, вымогательства, определены сроки и формы реагирования на указания администрации, указаны санкции за невыполнение этих требований. В некоторых организациях создают рабочие группы или постоянные комиссии по этике. Иногда, особенно на Западе, нанимается специалист – адвокат по этике, роль которого заключается в выработке суждений по этическим вопросам взаимодействия внутри организации или между организациями.

Среди универсальных корпоративных этических принципов можно назвать следующие:

- принцип максимума прогресса, согласно которому служебное поведение и действия сотрудника признаются этичными, если они способствуют развитию организации (или ее подразделений) с моральной точки зрения;

- принцип минимума прогресса, в соответствии с которым действия сотрудника или организации в целом этичны, если они хотя бы не нарушают этических норм;

- постоянство воздействия, выражающееся в том, что этические стандарты могут быть внедрены в жизнь организации не единовременным приказом, а лишь с помощью непрекращающихся усилий со стороны и менеджера, и рядовых сотрудников.

- признание этичным терпимого отношения сотрудников организации к моральным устоям, традициям и прочим, имеющим место в других организациях, регионах, странах, а также к другим отделам, коллегам в собственной организации,

- поощрение собственного мнения сотрудников при решении любых служебных вопросов (однако, в разумных пределах),

- авансирование сотрудников доверием, вера в их чувство ответственности, компетентность.

Основные этические правила поведения и взаимодействия сотрудников

Правилам поведения и взаимодействия людей на рабочем месте придается огромное значение в мире бизнеса. Регламентация делового общения позволяет экономить ресурсы — как денежные и временные, так и человеческие. Перечислим основные из них (В.Е.Рева, 2003; В.П.Шейнов, 2004; Э.Г.Скрибицкий и др., 2008; и др.).

Первое правило делового общения — будьте во всем пунктуальны. Требование «выполнять все в срок» касается всей профессиональной и служебной деятельности, только так можно сохранить репутацию надежного человека. Поэтому для делового человека очень важным является умение рассчитать необходимое для выполнения время. При этом всегда необходимо выделять время на выполнение заданий с запасом, учитывая те возможные проблемы, которые трудно прогнозировать. В шуточной форме необходимость этого учета сформулирована в так называемом Законе Меерфи («Если есть вероятность того, что какая-нибудь неприятность может случиться, то она обязательно

произойдет» (Anything that can go wrong will go wrong)). Следствия из него гласят: 1. Все не так легко как кажется; 2. Всякая работа требует больше времени, чем вы думаете; 3. Как только вы принимаетесь делать какую-то работу, всегда находится другая, которую надо сделать раньше (цит. по А.Блох, 2005).

Второе правило деловой этики общения — конфиденциальность и сдержанность. Любой сотрудник обязан хранить секреты своей организации, это правило касается всех дел фирмы или учреждения: от кадровых до технологических. Во всех организациях существует внутренний неписанный кодекс, который недопустимо разглашать вне своего офиса. Также правила предписывают воздерживаться от обсуждений личной жизни сослуживцев.

Третье правило этики в бизнесе — думайте не только о себе, но и о других. Нельзя успешно вести дела, не учитывая мнения и интересов партнеров, клиентов, покупателей. Часто причинами неуспеха в делах становятся проявление эгоизма, стремление настоять на своих интересах, навредить конкурентам, даже сослуживцам, чтобы выдвинуться в рамках собственного предприятия. Этические правила предписывают уважать чужое мнение и понимать его.

Среди принципов этики общения внутри организации универсальными считаются те, которые представляют собой приложение и конкретизацию золотого правила этики общения: «Относитесь к другим так, как Вы хотели бы, чтобы относились к Вам» (в отрицательной форме в формулировке Конфуция оно гласит: «Чего не пожелаешь себе, того не делай другим»). Это правило применимо и к деловому общению, по отношению к которому оно конкретизируется для разных уровней взаимодействия: взаимодействие «сверху-вниз» (руководитель-подчиненный), «снизу-вверх» (подчиненный-руководитель), «по горизонтали» (сотрудник-сотрудник).

Этические принципы взаимодействия между руководителем и подчиненными

Эти нормы касаются того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствует себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными. Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируется в первую очередь нравственные эталоны и образцы поведения. Отметим некоторые из них:

✓ стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем, каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, каким он есть;

✓ справедливость при наделении сотрудников необходимыми для их служебной деятельности ресурсами (денежными, сырьевыми, материальными и пр.); при поощрении соблюдение принципа распределенной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение;

✓ обязательное исправление этического нарушения независимо от того, когда и кем оно было допущено; отношение к сотрудникам «с одинаковыми мерками»;

✓ при возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью сотрудника, необходимо выяснение ее причин: если речь идет о невежестве, то не следует попрекать подчиненного его слабостями, недостатками, а необходимо подумать, что можно сделать, чтобы помочь ему преодолеть их, опираясь на сильные стороны его личности;

✓ замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам, для этого необходимо собрать информацию по данному случаю, выбрать правильную форму общения (один на один), вначале попросить самого сотрудника объяснить причину невыполнения задания, возможно, он приведет неизвестные вам факты, критиковать действия и поступки, а не личность человека;

✓ хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения, укрепляющего у подчиненного чувство собственного достоинства;

✓ следует признавать собственные ошибки в работе: члены коллектива все равно узнают о них, а утаивание ошибок - проявление слабости;

✓ не следует советовать подчиненным, как поступить в личных делах:

✓ защита интересов подчиненных создает атмосферу общности и преданности.

Этические принципы делового взаимодействия между подчиненными – руководителем

Этика обращения и отношений с руководителем не менее важна, чем то, какие нравственные требования следует предъявлять к подчиненным. Используя те или иные этические нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать союзником в выполнении каких-либо проектов организации, но можно настроить против себя, что, в конечном счете, пойдет не на пользу общему делу.

Среди конкретных этических принципов взаимодействия с руководителем можно назвать следующие:

✓ содействуйте руководителю в создании в организации доброжелательной нравственной атмосферы, он нуждается в вашей поддержке;

✓ высказывайте свои предложения или замечания тактично и вежливо;

✓ если в коллективе (отделе, подразделении, микрогруппе) приближается или уже случилось какое-либо радостное или, наоборот, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю;

✓ в случае неприятностей старайтесь помочь руководителю найти выход из ситуации, тактично предложите свое решение.

Этические принципы делового взаимодействия между подчиненными

Найти верный тон и приемлемые формы деловой коммуникации с равными по статусу сотрудниками не всегда просто. Ситуация осложняется, если речь идет о взаимодействии внутри одного подразделения, и коллеги выступают претендентами или даже соперниками в борьбе за продвижение по службе. Однако следует помнить, что общий успех дела складывается из общего конструктивного взаимодействия.

Перечислим несколько этических принципов деловой коммуникации «по горизонтали»:

✓ стремитесь создать доброжелательную деловую атмосферу в группе, используйте весь арсенал средств, чтобы показать позитивное отношение к коллегам: улыбками, жестами давайте сотрудникам понять, что они Вам интересны, называйте коллег по имени (имени-отчеству);

✓ старайтесь достичь четкого разделения прав и обязанностей в выполнении общей работы; если круг ваших обязанностей пересекается с Вашими коллегами, это опасная ситуация: в случае, если руководитель не разграничивает Ваши обязанности и ответственность, попытайтесь сделать это сами;

✓ не берите на себя обязательств, которых не сможете выполнить;

✓ относитесь к коллегам как к личностям, которых следует уважать, а не как к средствам для достижения ваших целей;

✓ не навязывайте коллегам разговоры о личной жизни и личных проблемах; на работе, в рабочее время это не принято;

✓ при общении с коллегами из других отделов выступайте за свой отдел в целом, а не указывайте вину отдельных сотрудников.

К грубым нарушениям деловой этики относятся:

- Грубость, высокомерие, пренебрежение к людям.
- Невыполнение данных обещаний.
- Обман, сознательное утаивание допущенных ошибок, предоставление недостоверной информации.
- Присвоение себе чужих успехов, достижений, проектов.
- Перекалывание на других своих ошибок
- Передача поручений исполнителю через голову его непосредственного начальника.
- Критика сотрудника в присутствии его подчинённого.

Деловой этикет

Этикет – это совокупность правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям (обхождение с окружающими, формы обращений и приветствий, поведение в общественных местах, манеры, одежда). Этикет имеет исторический характер и его требования не являются абсолютными: соблюдение их зависит от места, времени и обстоятельств. Этикет возник в период зарождения абсолютных монархий и служил возвышению царственных особ: императоров, королей, герцогов и т.п., закреплению, подчеркиванию социальных различий между чинами, сословиями, званиями и т.д. От знания этикета и его выполнения часто зависела не только карьера, но и жизнь человека. Например, в России в начале XVIII в. стал усиленно внедряться западный этикет. На русскую почву переносились одежда, манеры и внешние формы поведения. За соблюдением этих правил боярами и дворянским сословием (особенно в столичных городах) постоянно и настойчиво, порой жестоко, следил сам царь Петр I. В 1709 г. он издал указ, согласно которому подлежал наказанию каждый, кто вел себя «в нарушение этикету». В дальнейшем, в царствование Елизаветы и Екатерины II, отбирались те правила этикета, которые в большей мере отвечали требованиям и особенностям

национальной культуры России, соединяющей противоположности Европы и Азии. (А.Ю.Шепелева, 2015).

Деловой этикет - это внешняя сторона делового общения, правила поведения людей в области деловых контактов. В деловой коммуникации есть масса стандартных ситуаций, форм взаимодействия между деловыми партнерами, между сотрудниками компании и клиентами, для которых выработаны определенные правила поведения.

Практическое значение делового этикета состоит в том, что он дает возможность без особых усилий использовать уже готовые формы общепринятой вежливости для общения с деловыми партнерами на разных уровнях. Соблюдение определенных правил, умение правильно вести себя в обществе облегчает установление контактов, способствует достижению взаимопонимания, создает хорошие, устойчивые взаимоотношения, помогает избежать промахов или сгладить их доступными, общепринятыми способами. Пользоваться правилами этикета на практике необходимо не только потому, что так нужно, но и потому, что так удобнее, логичнее и уважительнее по отношению к другим и самому себе.

В деловой жизни человек представляет не только лично себя как профессионала, но и компанию, в которой работает. Знание делового этикета – основа предпринимательского успеха. Нарушение этих правил приводит к разрыву деловых связей и оборачивается неудачами в карьере. У начинающих бизнесменов срывается множество выгодных сделок из-за того, что они не знают правил делового этикета, из-за чего уважающие себя и честь своей фирмы предприниматели могут прекратить все переговоры. С понятием делового этикета тесно связано понятие делового протокола. Именно он представляет собой свод правил, которые регламентируют порядок проведения встреч и переговоров, организацию приемов, оформление деловой переписки и т.д. То есть если нормы делового этикета можно рассматривать как теорию, то деловой протокол является его практической частью.

Современный деловой этикет базируется на следующих принципах (по А.Ю.Шепелевой, 2015):

- 1) здравый смысл: деловой этикет в целом рационален, направлен на поддержание порядка, организованности, экономию времени и другие разумные цели;
- 2) свобода: правила и нормы делового этикета не должны препятствовать свободному волеизъявлению деловых партнеров (при учете ограничений, налагаемых климатическими условиями; традициями; национальными особенностями; политическим режимом и т. д.);
- 3) этичность: весь комплекс норм, составляющий деловой этикет, самой своей сутью и содержанием ориентирован на нравственные нормы;
- 4) удобство: от планировки служебного помещения до размещения оборудования в нем, от деловой одежды до правил проведения презентации и требований, предъявляемых к деловым переговорам;
- 5) целесообразность: каждое предписание делового этикета должно служить определенным целям;
- 6) консерватизм: нормы деловой коммуникации направлены на создание образа прочного, надежного делового партнера;
- 7) непринужденность: нормы делового этикета должны быть естественны, и др.

Современные нормы делового взаимодействия требуют от его участников знания и умения применять определенные технологии осуществления конкретных форм делового этикета: обращение, приветствие, знакомство и представление; деловые подарки и сувениры; организацию приема посетителей; разговоры по телефону; гостевой и столовый этикеты и др. Элементарная вежливость предполагает умение здороваться, прощаться, желать доброго утра, хорошего аппетита, здоровья и пр. Но мало быть просто вежливым и воспитанным человеком. Нужны конкретные знания о тонкостях деловой коммуникации: как приветствовать партнёров, как сидеть во время встречи, как вести себя на публичных мероприятиях, на деловом обеде, как сделать соответствующий событию подарок и т.д.

К универсальным правилам делового этикета относится *речевой этикет* - это разработанные обществом нормы языкового поведения, употребление типовых готовых «формул», позволяющих без особых усилий вести себя в ситуации приветствия («рад познакомиться с Вами»,), выражать просьбы («пожалуйста», «будьте любезны», «будьте добры»), благодарить за помощь, услугу («выражаю вам искреннюю признательность», большое спасибо за оказанную вами помощь»), выражать сожаление («разрешите принести извинения») и т.д. (Деловые коммуникации..., 2012; и др.).

Особое значение в этикете придается **обращению** – от правильно выбранных формы, тональности, энергетике голоса во многом зависят дальнейшие взаимоотношения людей. Официальная обстановка требует двустороннего обращения на Вы любой социальной и возрастной группе. В русском обществе принята трехименная система называния людей: фамилия, имя, отчество. Это касается не только обращения, но и упоминания в официальных условиях. В деловом взаимодействии широко используются обращения-индексы, обозначающие адресата речи: доктор, клиенты, покупатели, партнеры и т.п. (например: «Уважаемые клиенты нашего банка!»). Сегодня официальное обращение «Господа!», «Дамы и господа!» переживает второе рождение. Оно все активнее входит в деловое общение. Употребляя его, нужно помнить, что обращение «господин» не употребляется самостоятельно, а только с фамилией, званием или должностью: (Господин Петров, господин губернатор, господин председатель). Иногда оно сочетается с индексными обращениями при условии однородности аудитории (господа банкиры, господа предприниматели) (Е.Н.Скаженик, 2006, с. 140).

Необходимой составляющей деловой коммуникации являются **приветствия**. С древних времен люди оказывают друг другу специальное почтение посредством приветствий. Формы приветствий в различных странах отличаются чрезвычайно, но при всем многообразии международный этикет приветствий в своей основе одинаков: люди, встречаясь, желают друг другу добра и благополучия, здоровья, успехов в труде, доброго утра, дня или вечера.

Приветствия при встрече не ограничиваются только речевой составляющей. Каждому народу, каждой социальной группе свойственна своя манера приветствия, проявляющаяся в невербальных посланиях. Например, на Востоке характерной чертой приветствия является наклон корпуса с одновременным выбрасыванием руки вперед. Европейцы, приветствуя, обычно делают легкий поклон головой. Однако при этом практически во всех странах приняты правила делового этикета, касающиеся того, кто и как должен вести себя во время приветствия, например:

- необходимо здороваться, независимо от того, в каких отношениях находятся люди, симпатизируют они друг другу или нет;
- первый здоровается входящий;
- здороваться за руку необязательно; если в комнате работают несколько человек - не нужно;
- шумные, несдержанные приветствия являются нарушением этикета; почтительность и уважение выражаются при помощи простых жестов, легкой улыбки и др.

Правила представления и знакомства. Младших по возрасту и статусу представляют (или они представляются сами) старшим; мужчин – женщинам, если это не противоречит их общественному положению. Приглашенных в гости или на иное коллективное мероприятие знакомит между собой его организатор (хозяева, распорядитель). В основе знакомства лежит интерес, который люди проявляют друг к другу, или выражение вежливости. Оно осуществляется с посредником или без него. Удобнее при этом, когда незнакомых представляет общий знакомый по своей инициативе или по просьбе одного или нескольких людей. Нового работника представляет руководитель или уже знакомый с ним сотрудник (во внеслужебной обстановке).

Сегодня неотъемлемым атрибутом современного делового общения являются **деловые визитные карточки**. Деловая визитка предполагает определенный стиль оформления. Обязательно должна присутствовать следующая информация: хорошо читаемым шрифтом прописаны фамилия и имя, название компании, должность владельца визитки, его контактные данные (адрес и телефон). В нашей стране распространенным явлением стали двусторонние визитки, с дублирующим иностранным текстом на обороте. Визитная карточка выполняет важные функции в деловой коммуникации: помогает правильно выговорить имя партнера, получить информацию о нем и его фирме, предоставляет информацию о том, как установить с ним контакты. Получив визитную карточку собеседника, следует внимательно прочитать его имя - особенно, если его произношение вызывает сложности. В ходе переговоров удобно положить перед собой визитные карточки собеседников, это помогает избежать ошибок в произношении их имен и должностей. Деловыми визитными карточками обмениваются при встрече в начале знакомства, обмен личными и комбинированными карточками может происходить и в конце общения, при разговоре о дальнейших контактах. Особое значение визитные карточки имеют при общении с иностранцами, людьми, не владеющими свободно языком своего делового партнера. На визитные карточки распространяются общие правила представления и знакомства: младший первым вручает свою карточку старшему, мужчина - женщине (женщина не обязана в ответ вручать свою карточку). (А.Н. Асадов и др., 2010). Помимо ситуации знакомства, визитные карточки можно вложить в букеты цветов или цветочные корзины, а также приложить к поздравительным открыткам. Так же допустимо заочное знакомство.

Умение адекватно выразить свой статус, оказав при этом знаки уважения, полагающиеся деловому партнёру согласно его статусу, является немаловажной составляющей делового этикета. Важной частью деловой коммуникации выступают **деловые подарки** (А.Н.Асадов и др., 2010, с. 122-135). Цель подарка в деловой жизни -

продемонстрировать добрые намерения, стимулировать рекламу, сбыт продукции или услуг. Подарок - реальная возможность показать свою заинтересованность в партнере. Незаменимы для утверждения благоприятного делового климата, налаживания доверительных отношений, создания атмосферы доброжелательности, активизации бизнеса. С древнейших ритуалов обмен дарами имеет символическое значение: вещь заменяет слова, выражающие стремление поддерживать добрые отношения. В Японии, например, еще с феодальных времен существует официально утвержденный порядок обязательного обмена подарками при совершении сделок. Этот обряд, называемый осейбо, принято исполнять в первой половине декабря. В наши дни японцы ежегодно тратят на осейбо огромные суммы, поднося своему начальству и другим лицам, с кем они желают поддержать добрые отношения, такие традиционные подарки, как морская капуста, масло или кофе.

Сегодня в деловой обстановке часто обмениваются небольшими подарками, начиная от ручек, карандашей с логотипами фирмы, корзин с фруктами, цветов, шоколада, книг, картин в рамках, кончая оказанием всевозможных услуг: консультации, обучение, предоставление информации. В некоторых фирмах отношение к подарку является более творческим, креативным; партнеры стремятся дарить искренние оригинальные презенты, зачастую превращая саму процедуру дарения в праздник. Некоторые компании из-за специфики своей деятельности или особенностей сложившейся культуры очень строго пресекают определенного типа подарки, например подарки от клиента или другой фирмы, с которой существуют деловые связи. Такой подход помогает избежать столкновения интересов, что могло бы подорвать единство целей компании и ее работников.

При вручении деловых подарков необходимо соблюдать определенные правила преподношения и принятия подарков: знать, что, когда, кому и как дарить:

— ситуации, когда следует делать подарки, требуют наличия соответствующего повода, подходящего для подарка в контексте сложившихся отношений. Уместно сделать подчиненным подарок по поводу юбилейных дат в трудовой деятельности работника и жизни фирмы, в связи с получением диплома или ученой степени; с днем рождения, с рождением ребенка; с вступлением в брак; с крупным достижением в любой области (например, обслуживание сотого клиента, продажа п-го экземпляра книги и т.д.); с государственным и, иногда, религиозным праздником (Рождество, Новый год).

— начальству не принято делать подарки, кроме немногих исключительных случаев, чтобы не дать повода к двусмысленности. Но если между руководителем и его подчиненными давно установилась традиция обмениваться подарками на праздники, этот прецедент заслуживает уважения. В подобных случаях служащий должен внимательно следить за тем, чтобы стоимость подарка не выходила за пределы допустимого приличиями интервала цен, и чтобы подарок был от души, отражая действительно добрые отношения между сотрудниками;

— подарок деловым партнерам или должностным лицам не должен быть слишком дорогим, чтобы он не ставил людей в неудобное положение и не воспринимался как явная или скрытая взятка. Дорогой подарок обязывает того, кому сделан подарок, к определенным действиям, т.е. ответному, столь же дорогому подарку.

Технологии деловых приемов, официального и неофициального застолья, встреч и проводов, размещения в гостиницах осуществляются по заранее разработанным методикам и сценариям, алгоритмы которых хорошо известны специалистам протокольных служб, гостиничного, ресторанного и туристического бизнеса. При наличии финансовых возможностей и времени желательно обращаться к их услугам. Отсутствие таковых можно компенсировать рекомендациями популярных и учебно-методических пособий по данным проблемам (см. подробнее А.Н.Асадов и др., 2010, с. 136-150).

Сегодня глобальность экономических связей обязывает людей знать правила делового этикета других стран. Этикет – явление национальное. Местный этикет при ведении дел за границей – большая проблема для тех, кто ездит в деловые поездки по разным странам. Знание этикета собственной страны не гарантирует, что эти нормы приняты в другой стране, и будут восприняты так, как воспринимаются дома. Поэтому необходимо твердо знать, что и как надо делать в тех или иных ситуациях в конкретных странах – в США, Франции, Японии или Австралии. Не менее важно знать об особенностях культуры, традиций и правил хорошего тона стран, откуда к вам приезжают деловые партнеры. Например, в Японии принято постоянно извиняться перед гостями, что нечем угостить гостей (хотя стол ломится от яств), на Востоке суп подают в конце еды (обеда), вежливость англичан проявляется в точности, доходящей до педантизма, а в Латинской Америке дурным тоном считаются разговоры о жаре. Итальянцы, несмотря на национальные черты: экспансивность, порывистость, общительность, в бизнесе очень сдержанны и чопорны. Грубой ошибкой при швейцарцах будет сравнение их с немцами. Переговоры с китайскими партнерами могут затянуться от нескольких дней до нескольких месяцев.

При всех национальных особенностях делового этикета в разных культурах, существуют правила, которые применимы вне зависимости от страны и национальности:

- уважать национальные традиции, религию;
- не сравнивать со своей страной или не критиковать чужую страну;
- знать титулы и пользоваться ими,
- запоминать имена и правильно их произносить;
- всегда помнить о пунктуальности;
- позаботиться о визитных карточках;
- обязательно вставать, когда звучит национальный гимн (Асадов А.Н. и др., 2010).

Сегодняшний менеджер должен уметь общаться в рамках различных национальных особенностей и культур. Аллан Е. Айви - профессор психологии Массачусетского университета (США), автор программы обучения деловому общению "Лицом к лицу", международно признанной и переведенной на многие языки, и применяемой на практике в таких разных странах как США, Европа, Япония, Гонконг, Австралия, страны Южной Америки и др., подчеркнул значение сближения нормативных принципов деловой коммуникации разных культур такими словами: «Работаете ли вы на фабрике в Чикаго, в лондонском офисе, штаб-квартире корпорации в Штутгарте, ваше умение наладить диалог и умение общаться с коллегами, начальством и подчиненными определит ваше будущее и будущее вашей фирмы» (А.Айви, 1995, с.12).

Вопросы и задания к теме

1. Назовите основные позиции по вопросу о соотношении этики и бизнеса, которые существуют сегодня.
2. Что такое профессиональный этический кодекс? Для чего он создается?
3. Как соотносятся между собой этика и этикет деловой коммуникации?
4. Необходимо ли соблюдать деловой этикет?
5. Как Вы считаете, вступают ли в противоречие этические нормы делового общения с целями бизнеса? Обоснуйте свое мнение, приведите конкретные примеры.
6. Представьте ситуацию: Ваш коллега выполнил свою часть работы небрежно, допустив, как Вам кажется, ошибки, и просит Вас умолчать об этом при начальнике. Как Вы поступите в данной ситуации? Какие этические принципы здесь нарушены? Какие принципы помогли Вам найти решение ?
7. Ситуация: начинающий менеджер подготовил рекламное выступление перед потенциальными покупателями косметической продукции и просит более опытного сотрудника послушать, как он ее будет произносить. В начале речи он приводит эффектные статистические данные об успешности применения конкретных косметических средств. Его слушателю понравилась подготовленная речь, однако он удивлен, откуда взялись такие убедительные статистические доказательства. Автор речи отвечает, что он их приводит примерно, по памяти, а проверить их аудитория не сможет. Ему же самому, чтобы привести точные данные, понадобится затратить очень много времени. Что можно сказать о поведении менеджера с точки зрения этичности его поведения? Как бы вы отреагировали на месте более опытного сотрудника?

Литература к теме

1. Асадов А.Н., Покровская Н.Н., Косалимова О.А. Культура делового общения: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 156 с.
2. Кузин Ф.А. Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика. М.: Ось-89, 2002. – 512
3. Рева В.Е.. Деловое общение, учебное пособие на электронном носителе, Пенза, ПГУ, 2003, с. 39-46.
4. Скибицкий Э.Г., Скибицкая И.Ю. Основы делового общения: Учебное пособие. - Новосибирск: НГАСУ. – 2008. – 388 с.
5. Шейнов В.П. Искусство управлять людьми / В. П. Шейнов.— Мн.: Харвест, 2004.— 512 с— (Библиотека практической психологии).
6. Шепелева А.Ю. Современный деловой протокол и этикет. Электронный ресурс, 2015. <http://www.kniga.com/books/product.asp?dept%5Fid=6110&sku=ebooks165573>

РАЗДЕЛ 2. ПРАКТИКУМ ПО ДЕЛОВОМУ ОБЩЕНИЮ

2.1. «ДЕЛОВОЙ» ЯЗЫК.

Правила организации речи в различных видах и формах делового общения

Речь - универсальное средство коммуникации, позволяющее передать информацию наиболее точно, сделать ясными конкретные детали совместной деятельности, уточнить позицию каждой из сторон. Разные формы деловой коммуникации - выступление на совещании, ведение деловой переписки, составление рекламных текстов, разрешение конфликтных ситуаций и др. – основываются, в первую очередь, на речи. Однако для каждого ее вида существуют свои правила и приемы. Успех деловой коммуникации во многом основывается на знании и умении правильно использовать речевые средства, соответствующие форме делового общения и конкретным целям и задачам.

Рассмотрим особенности «делового языка», используемого следующих формах деловой коммуникации:

- деловая переписка
- деловая беседа
- деловые переговоры;
- деловое совещание;
- дискуссия,
- презентация
- телефонные разговоры

2.1.1. Деловая переписка

Деловое письмо является одним из главных каналов связи различных организаций и учреждений с внешним миром: посредством деловых писем излагаются взаимные претензии, приглашения, просьбы, письма сопровождают материальные ценности и иные важные документы и т.д. Именно письмами передаются приказы, распоряжения, поздравления и внутри организации. В распорядке дня делового человека письменная коммуникация занимает достаточное количество рабочего времени (по оценкам специалистов, около 38%), включая работу с поступающей корреспонденцией, ответы на поступающие запросы, оформление выходящих письменных распоряжений, докладных, подбор и оформление необходимых письменных материалов (Мигунова Е.В., 2007, с. 52). Умение грамотно вести переписку во многом определяет деловой имидж человека, играет важную роль в налаживании и поддержании партнерских отношений, а может, наоборот, их испортить.

Особенности деловой переписки

Важной чертой деловой переписки является то, что это – письменная коммуникация, в отправленном письме уже нельзя устранить различные недоразумения и неясности или, как в устном общении, снять негативную многозначность при помощи невербальных сигналов, переспрашивания. В деловом письме каждое слово имеет важное значение, поэтому к написанию деловых писем надо относиться с большой ответственностью, и придерживаться определенных правил.

Язык деловой переписки. В целом, при написании деловых писем принят официально-деловой язык, включающий определенные требования и ограничения, касающиеся стиля и употребляемых выражений. Так, стиль изложения должен быть сдержанным, без каких-либо эмоций. Документы и письма должны сохранять нейтральность повествования, быть объективными. В документах нельзя использовать диалектизмы или просторечные выражения, междометия или слова с суффиксами субъективной оценки (ласкательными, например).

Хотя деловое письмо, в целом, должно носить нейтральный оттенок, иногда необходимо внести дополнительные акценты. Письма, направленные государственным деятелям, прошения или заявления о приеме на работу должны иметь более официальный и уважительный тон, чем обычное деловое письмо. Переписка между людьми, общающимися на протяжении некоторого времени, может быть менее официальной в отличие от переписки между корреспондентами, впервые вступающими в контакт.

Допускается использование вводных слов и конструкций, которые делают деловой текст менее сухим и категоричным. С их помощью можно продемонстрировать уважение к адресату, показать свою доброжелательность и деликатность, сохранить профессиональное самолюбие адресата и создать условия для дальнейшего сотрудничества. Так, сравните две фразы «Ваш запрос не может быть удовлетворен» и «К сожалению, Ваш запрос не может быть удовлетворен». Второй вариант более приемлем для этикета деловой переписки. Вводные конструкции делают текст менее сухим, позволяют показать свое уважение, избежать излишней грубости. Предложение «Просим направить, если это возможно, своего представителя в качестве эксперта для определения качества нашей продукции» будет соответствовать правилам делового этикета. С другой стороны, следует избегать излишней вежливости. В деловой переписке не должно быть фраз вроде «не откажите в любезности». Лучше придерживаться сухого и строгого изложения, чем злоупотреблять вежливыми формами.

Основная особенность деловой переписки – **использование и постоянное повторение единообразных речевых средств** и правил, которые нужно знать, чтобы грамотно составлять любые документы. Стандартные формулировки позволяют точнее выразить мысль, исключают различные трактовки текста, делают его более лаконичным. Для каждой темы письма существует устоявшаяся международная форма, (шаблонных, трафаретных) текстовых структур, задающих автору композицию (письмо-запрос, письмо-просьба, письмо-беседа и т.д.), свой синтаксис и лексическое наполнение; Использование готовых форм, клишевых фраз-штампов позволяет писать и отвечать на деловые письма быстро и без особых усилий.

Общие требования к содержанию деловых писем

Релевантность. Деловая корреспонденция должна соответствовать поставленной задаче, будь то информирование партнеров о новых возможностях фирмы, подтверждение предварительной договоренности или ответ на претензию и т.д. Деловое письмо-ответ должно отвечать точно на заданный вопрос. Например, если у Вас спрашивают, какие населенные пункты охвачены деятельностью вашей фирмы, то не нужно начинать с описания истории создания фирмы и т.п. Деловое письмо необходимо составлять по одному вопросу или нескольким, но взаимосвязанным. Если необходимо в одну и ту же организацию обратиться по различным темам, то надо написать несколько писем в один адрес.

Логичность изложения, точность и ясность изложения мыслей. Документ должен следовать четкой логике изложения, по возможности включать короткие фразы, короткие абзацы, делающие текст максимально доступным для понимания, точные выражения и термины, однозначно выражающие суть вопроса. Недопустимо искажение термина, замена его синонимом. Смысловая точность – это важное условие, обеспечивающее практическую ценность документа. Если подобрать слово, которое двояко будет трактовать содержание, то смысл может сильно измениться.

Тщательность подбора информации. В деловой переписке важную роль играет не только построение фраз, но и фактическая составляющая. Каждая мысль, высказанная в документе, должна быть подкреплена достаточным количеством фактов. Сами факты не должны быть однотипными или несущественными. При составлении документов

необходимо тщательно подбирать информацию, проверять все данные, обращать внимание на их достоверность. Грамотная и убедительная аргументация является главным инструментом достижения этой цели.

Грамотность. Грамотно сформулированное письмо – это значимая часть личного имиджа, показатель профессионализма и просто уровень культурного развития. Безграмотный текст в деловом письме, наличие в тексте разного рода ошибок, в том числе опечаток – это серьёзное пятно на репутации и свидетельство необразованности автора. В наше время грамотное владение деловым языком (прежде всего родным) высоко ценится работодателями. Если отправитель не уверен в грамотности своего письма, то ему следует проверить текст на автоматическом текстовом редакторе.

Корректность. Вежливость и точность неотъемлемы в деловой корреспонденции и оформлении деловых писем любого содержания. Даже если вы излагаете какие-либо претензии, письма должны быть составлены вежливо и корректно, сам текст не должен содержать грубых слов и неподходящих выражений. Важным является и тон делового письма: он не должен быть сухим и бесчувственным. Самое лучшее, если в письме будут присутствовать достоинство и дружелюбие, готовность сотрудничать и возводить не стены, а именно мосты.

Виды деловых писем. Деловые письма делятся на внутренние и внешние, официальные и неофициальные:

внутренняя официальная переписка рассчитана на хождение внутри организации или для связи с ее филиалами: приказы, распоряжения, служебные записки, объяснительные записки, представления, правила внутреннего распорядка и т.п.;

внешняя официальная переписка представлена информационными письмами, гарантийными письмами, коммерческими запросами, рекламациями, пресс-релизами, сопроводительными письмами, напоминаниями, подтверждениями, просьбами и т. п.;

внутренняя неофициальная переписка представляет собой письма-ответы, приглашения, поздравления, соболезнования, рекомендательные письма, благодарности;

внешняя неофициальная – приглашения, ответы на приглашения, поздравления, соболезнования, благодарности и т. п.

По функциональному признаку полученные деловые письма важно делить на две группы:

- а) письма, требующие письма-ответа;
- б) письма, не требующие письма-ответа

Согласно правилам ведения деловой переписки, принято отвечать на все письма, за исключением присланных для сведения (информационные письма, распоряжения и т.п.). Следует оперативно и четко отвечать на поставленные вопросы. Задержка с ответом может расцениваться как отказ от сотрудничества.

Как составить деловое письмо (структура)

Обращение

Деловое письмо обязательно начинается с обращения к тому, кому оно адресовано. В официальных письмах в «шапку» (правый верхний угол) письма выносятся должность

и фамилия, имя, отчество адресата. Ниже по центру листа и с заглавной буквы пишется обращение к адресату:

- Если известно имя собеседника, то оно должно быть задействовано в первой строчке письма: «Уважаемый господин Борисов!» – предполагает дистанцию и носит более официальный характер. «Уважаемая Мария Сергеевна!» – показывает налаженность деловых отношений, преуменьшает дистанцию. Указание имени адресата - не только проявление вежливости, но и гарантия для получателя, что письмо адресовано именно ему.
- Если послание обращено сразу к нескольким адресатам или отправлено в незнакомую компанию, то будет уместно использовать обращение «господа», «уважаемые господа» и т.д. При обращении к лицам одной профессии используется выражение «уважаемый коллега» (или «уважаемые коллеги»). Фраза «дорогие коллеги» чаще применима при написании официальных поздравлений, так как она несет эмоциональную окраску. В нейтральном обращении используется просто слово «коллеги». При приглашении на деловую встречу (выставку, презентацию), пишут обобщенное обращение "уважаемые господа", но если приглашение касается светского мероприятия, то обращение выглядит как "уважаемые дамы и господа".
- Если письмо имеет важный, значимый характер, то после обращения используется восклицательный знак. Если после обращения поставить запятую, то предложение будет трактоваться как нейтральное, будничное.
- Если вы пишете зарубежному партнеру, то можете обратиться к нему по имени, предваряя его такими обращениями как «мистер», «доктор» и т.п., например «Dear Mr. John Smith».

Преамбула

За обращением следует преамбула, в которой вы должны раскрыть цель письма: получатель вашего послания сразу должен понять, о чем дальше вы будете вести речь. Из преамбулы должно быть понятно, что ваше письмо - это, например:

- письмо-ответ - по своему содержанию носит ответный характер, и излагает решение на поставленный в инициативном письме вопрос: принятие или отказ от предложения, выполнения просьбы и т.п.;
- письмо-подтверждение - указывает на достигнутую степень согласия, свершившийся факт; в таком письме не забывайте указывать полное название документов, о которых идет речь, или сущность достигнутой договоренности, которую вы подтверждаете.
- сопроводительное письмо – информирует адресата о направлении документов, прилагаемых к письму;
- информационное письмо - информирует о намечаемых или уже проведенных мероприятиях;
- письмо-приглашение – представляет собой письменное приглашение адресату принять участие в каком-либо проводимом мероприятии;
- письмо-предупреждение - предупреждение о возможных ответных шагах и др.

Например, ваш деловой партнер тянет с отправкой комплектующих и наносит вам материальный ущерб. Вы пишете ему письмо, в преамбуле которого можете объяснить ситуацию так: "Вынужден выразить свое неудовольствие затягиванием сроков поставки

комплектующих, которые Ваша компания обещала поставлять нам. Рассчитываю на Ваши действия, направленные на скорейшее изменение ситуации к лучшему и возмещение причиненных нам убытков". Из этого предложения получатель должен понять, что: 1) вы недовольны его работой; 2) вы будете добиваться соблюдения договора; 3) вы дадите руководителю шанс самому решить ситуацию (Баженова Е., 2009, с. 20-21).

Основной текст

Основной текст, следующий ниже, должен в нескольких абзацах обрисовать ситуацию. В этой части письма излагаются какие-то конкретные факты, обосновываются принятые решения, излагаются требования к адресату выполнить какие-то действия, предлагаются с вашей точки зрения решения, выводы, просьбы, предложения, рекомендации.

Например, в письме-приглашении раскрывается характер проводимого мероприятия, указываются сроки проведения и условия участия в нем, в письме-предложении раскрываются конкретные детали предложения, преимущества, предоставляемые участникам, сроки действия и т.д.

Письмо-запрос направляется для получения официальных сведений и документов, поэтому в нем содержится, кроме самого запроса, также и обоснование необходимости предоставления материалов или сведений, с указанием соответствующих нормативных актов.

Письмо-претензия содержит негативную информацию для получателя, поэтому оно должно быть составлено вежливо и, по возможности, нейтрально. Обычно письма - претензии, при выяснении отношений между партнерами или организациями, содержат текст, логически состоящий из двух частей. Первая часть обосновывает решение, в ней излагается сущность претензий и описывается ситуация, вынудившую написать письмо, вторая является заключением по этому решению и должна содержать предлагаемый вами способ решения проблемы. В приведенном выше примере этот текст может выглядеть так: "На протяжении последнего месяца, начиная с шестнадцатого января текущего года, мы не получили ни одной поставки комплектующих, хотя согласно договору от (указаны номер договора, дата подписания) поставки обязаны происходить 2, 9, 16, 23-го числа каждого месяца. Данные факты, которые можно расценивать только как срыв поставок, были надлежащим образом задокументированы специалистами нашей компании. Убытки нашей компании в связи с неполучением комплектующих составляют более 17 млн рублей. В данной ситуации мы настаиваем на немедленной отгрузке комплектующих и полном возмещении наших убытков". Последнее предложение представляет собой ваше итоговое требование (Баженова Е., 2009, с. 20-21).

Если вы пишете ответ на письмо-просьбу, то ответ должен включать обоснование и решение, будет ли просьба удовлетворена или нет. Если было получено письмо с предложением, то ответ должен содержать решение, будет ли предложение принято или нет. В зависимости от характера текста эти части могут располагаться в разном порядке. Психологически лучше перенести отрицательное решение в конец письма, начав с обоснования. Если решение положительное, то можно начать текст именно с него, а потом уже написать обоснование. При составлении документа с отрицательным решением стоит особое внимание уделить обоснованию. Максимально точное и развернутое обоснование

поможет сделать документ более корректным, создать уважительный тон. Резкий отказ может повлиять на самооценку адресата, что часто плохо сказывается на дальнейших отношениях. Если разместить в начале документа подробное и развернутое обоснование, то сам отказ не будет восприниматься резко негативно.

Заключение, финальное предложение

Завершают послание кратким резюме, подведением итогов, сопровождающимся, как правило, выражением надежды на сотрудничество. Так, в нашем примере, после изложения нареканий и выражения своего требования можно написать «Мы сотрудничаем с ЗАО «Сигма» на протяжении двух лет, и до сих пор у нас не было причин для нареканий. Уверены, что Вы разберетесь в данной ситуации, и в ближайшем будущем наше сотрудничество войдет в привычное русло».

Подпись

Письмо должно завершаться подписью, только такой подход говорит о профессионализме отправителя и о серьезности его намерений. Подпись обычно включает 3-5 строк: фамилия и имя, должность, название компании, телефон, может также включать электронный адрес, адрес сайта и т.п. В случае деловой переписки с коллегами и партнёрами, которые хорошо знают отправителя и его контакты, достаточно указать имя и фамилию. Перед подписью принято использовать стандартные формы вежливого обращения: "С уважением", «С наилучшими пожеланиями», "С надеждой на продуктивное сотрудничество" и т. п.

При подписании письма соблюдается правило соблюдения должностного ранга, то есть если Вы пишете директору, то подпись на Вашем письме должен ставить директор, а не офисный сотрудник или даже заместитель директора. Нельзя указывать фамилию одного лица в то время, как подпись ставит другое (в случае командировки, например). Тут нужно либо написать новое письмо, либо дождаться возвращения сотрудника из командировки.

Очень редко после финальной подписи делается добавление, которое называется постскриптумом – P.S. (дословно с латинского – "после письма"). В таком добавлении бывает необходимость, если уже после написания письма появились свежие данные или произошло какое-то событие, заставившие иначе взглянуть на ситуацию в целом. Например, в нашем примере после составления письма в ЗАО «Сигма» с ООО «Ласточка» связался директор ЗАО «Флешка» и сообщил, что «Сигма» им тоже ничего не поставляет. Вот тогда наш директор вправе приписать после букв P. S. такое предложение: "Информирую Вас о том, что мне стало известно о срывах поставок господину Рожнову, ЗАО "Флешка"". В других случаях использование постскриптума создаст впечатление, что отправитель не сумел как полагается продумать содержание письма или просто фамильярничает.

Приложения

Иногда письмо требует дополнительных материалов. Тогда данные материалы называются приложениями, и в тексте письма указывается, что они имеются. Как правило, они выполняются на отдельных листах и нумеруются.

Написав письмо, его следует *обязательно проверить* на наличие ошибок и опечаток. Затем следует проверить понятность, конкретность, информационность и

лаконичность текста. Логику и последовательность изложения тоже следует проверять дважды, а то и трижды.

Таблица 6. Примерный перечень стандартных речевых оборотов, принятых в деловой переписке

Вид письма	Стандартные речевые обороты
Стандартное письмо	В подтверждение нашей договоренности... В ответ на Вашу просьбу... В связи с тяжелым положением... В связи с проведением совместных работ... В соответствии с письмом заказчика...
Извещение	Доводим до Вашего сведения, что... Ставим Вас в известность, что руководство фирмы приняло решение... Ставим Вас в известность, что Ваше предложение принято. Извещаем, что мы... Сообщаем, что, к сожалению, не можем...
Просьба	Прошу сообщить данные о производительности... Просим Вас проверить ход выполнения работ... Просим принять меры...
Отправка документов или материальных ценностей	Посылаем интересующие Вас документы заказной бандеролью... Высылаем подписанный с нашей стороны договор...
Подтверждение	ООО «Квант» подтверждает условия поставки оборудования... С благодарностью подтверждаем получение Вашего заказа и приступаем к его выполнению...
Предложение	Мы можем предложить Вам... Предлагаем Вам приобрести... Мы можем рекомендовать Вам...
Приглашение	Приглашаем Вас принять участие в обсуждении проекта... Просим Вас принять участие в обсуждении проблемы... Приглашаем представителя Вашего предприятия посетить...
Отказ и отклонение предложения (проекта)	Присланный Вами проект договора .. не может быть нами утвержден по следующим причинам... Ваше предложение (проект) отклонено по следующим причинам
Напоминание	Напоминаем, что в соответствии с... Вы должны... Напоминаем Вам, что Ваша задолженность по оплате составляет... Напоминаем Вам, что срок предоставления рукописи истекает...
Интерпретация собственной позиции и действий другой стороны	Наши обращения по данному вопросу не привели к положительным результатам. Совершенно необъяснимо, почему Ваша фирма задерживает ... Данные Вами обещания не выполняются.
Заключительные слова	Надеемся, что наша просьба будет выполнена. Убедительно просим Вас не задерживать ответ. Просим извинить нас за задержку с ответом (за допущенную ошибку). Надеемся на дальнейшее сотрудничество.

Таблица 7. Образцы деловых писем.

Образец благодарственного письма*.

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ директору «ЗЮКЛИ» (ООО «Зюкли») ул. Правая, 39, г. Владимир, 000000 Телефон: (0000)99-00-52; Телефакс: (0000) 99-00-52; E-mail: yum@delo-ved.ru ОКПО ..., ОГРН ..., ИНН/КПП ... 26.06.2014 № 04-18/658	Генеральному ОАО «Гудок» В.Д. Уклейких
О сотрудничестве в реконструкции торгового центра «Паллада» Уважаемый Вадим Денисович! Благодарим коллектив ОАО «Гудок» за участие в реализации проекта по реконструкции торгового центра «Паллада». Было очень приятно ощущать со стороны работников Вашей компании оперативность и технически грамотное отношение к работе в течение всего периода нашего сотрудничества. Мы надеемся на дальнейшее успешное развитие наших деловых отношений. Желаем Вам и Вашей компании новых достижений и финансового благополучия! Генеральный директор К.Ф. Спорочкин	

Образец письма-сообщения (ниже приводятся только тексты, оформление писем аналогично примеру выше)

ООО «Курсив» сообщает о готовности предоставить в аренду Вашей компании с 22.10.2014 по 25.10.2014 помещение в комплексе «Разлив» площадью 250 кв. м для проведения семинара. Условия аренды остались прежними. Надеемся на дальнейшее сотрудничество.	
Директор	О.П. Румынская

Образец письма-извещения

Учебный центр «Папка» приглашает Вас принять участие в семинаре по теме «Перспективы налогового администрирования крупнейших налогоплательщиков». Семинар будет проводиться 08.02.2014 в 11-00 в здании ГОУ «Калининградская академия государственной службы» по адресу: г. Калининград, ул. Гагарина, 127. Программа семинара прилагается. Регистрация участников будет проводиться с 10-00. Просим предварительно подтвердить Ваше согласие об участии в течение пяти дней. По всем вопросам обращайтесь в наш офис или по телефону 246-54-22. Приложение: на 2 л. в 1 экз.	
--	--

Образец письма-отказа

Уважаемый Федор Максимович! Спасибо за Ваш интерес к нашей фирме и приглашение принять участие в тендере на проведение капитального ремонта кровли здания по адресу: ул. Калинейка, 65. С сожалением вынуждены сообщить, что в связи с наличием уже имеющихся нескольких незавершенных проектов в текущем году, мы не имеем возможности принять ваше предложение.	
--	--

* Образцы писем взяты с сайта www.delo-ved.ru

Надеемся на сотрудничество в будущем.

С уважением,
Генеральный директор

К.С. Олешко

Задания для самостоятельной работы к теме «Деловая переписка»

1. Перечислите особенности деловой корреспонденции как важной формы делового взаимодействия. Подумайте, какие виды деловых писем Вам приходилось писать. Какие сложности у Вас при этом возникали?
2. Пользуясь рекомендациями, представленными в параграфе, составьте текст поздравительного письма, адресованного директору фирмы в связи с юбилеем деятельности организации. Сравните получившийся текст с поздравительными текстами, которые Вы обычно адресуете своим близким (структура, выбор обращения, самоименование, поздравительные формулы).
3. Составьте деловое письмо - извещение об услугах, оказываемых вашей организацией (туристической фирмой). По окончании работы *проверьте, насколько хорошо оно составлено*, ответив себе на следующие вопросы:
 - Соблюдены ли общие требования к структуре делового письма?
 - Кто получатель (давний потребитель, босс, поставщик услуг, налоговый инспектор)? Приемлемо ли звучит для получателя тон письма?
 - Не содержит ли письмо информацию, в которой нет необходимости?
 - Включено ли в письмо все, что важно?
 - Поймет ли получатель специальные термины или их нужно расшифровать?
 - Не применялись ли сленговые выражения (например, "вылететь в трубу")?
 - Проверены ли правописание, пунктуация и грамматика?
 - Проверены ли возможные фактографические ошибки (например, даты, цены, условия поставки)?
 - Указаны ли должность, фамилия и контактные координаты отправителя?
 - Если поменяться ролями, как бы я реагировал на это письмо?
4. Проанализируйте какое-либо из полученных Вами деловых писем (например, рекламное предложение от телефонной компании, информационное письмо о повышении тарифов коммунальных услуг, письмо-претензия о задержке оплаты или др.), используя следующие вопросы:
 - К какому виду деловых писем оно относится? Какова его цель?
 - Соблюдены ли общие требования к структуре делового письма?
 - Приемлем ли тон письма, не использованы ли в нем «избитые» выражения и клише?
 - Содержит ли письмо необходимую фактологическую информацию и обоснования?
 - Не содержит ли письмо информацию, в которой нет необходимости?
 - Использовался ли фирменный бланк компании?
 - Указаны ли должность, фамилия и контактные координаты отправителя? Реквизиты фирмы-отправителя указаны верно?
 - Требуется ли оно ответа?

Литература к теме

1. Мигунова Е.В. Речевые коммуникации [Текст]: учеб.-метод. пособие; Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2007.

2. Баженова Е. Деловой этикет. Почему нужно вести себя так, а не иначе. Москва, СПб, 2009.
3. Рева В.Е. Деловое общение. Учебное пособие на электронном носителе. Пенза, ПГУ, 2003,
4. с. 176-185.

2.1.2. Деловая беседа

Деловая беседа – это устный контакт между людьми по вопросам, связанным с совместной деятельностью. Эта форма речевого взаимодействия предоставляет удобную возможность обмена мнениями, выяснения позиции деловых партнеров, убеждения собеседника в обоснованности своих взглядов и предложений. Деловые беседы могут быть направлены на обмен оперативной деловой информацией; поиск, выдвижение и оперативную разработку новых идей и замыслов; контроль и координирование уже начатых мероприятий, акций; поддержание деловых контактов с партнерами; они могут также быть связаны с наймом и увольнением персонала, анализом и разрешением конфликтных ситуаций и дисциплинарных вопросов и др. (Мигунова Е.В., 2007).

Особенности деловой беседы

Деловые беседы имеют ряд преимуществ по сравнению с другими формами делового речевого взаимодействия, например, обменом письменной информацией, деловыми собраниями или телефонными переговорами, поскольку проводятся в тесном контакте, позволяющем сосредоточить внимание на одном человеке или тесной группе лиц; предполагают возможность непосредственно воздействовать на собеседников, создают условия для установления личных взаимоотношений. Беседы предполагают взаимодействие, т.е., как минимум, два человека меняются ролями говорящего и слушающего, а каждое последующее высказывание обычно связано с тем, что сказали предыдущие собеседники. Обсуждение определенной темы дает возможность участникам поделиться информацией, мыслями и взглядами, а также выслушать высказывания о мыслях и взглядах других. В деловой беседе участники соглашаются обсуждать определенную тему, без отвлечения на не имеющие к ней отношения вопросы, решать конкретные проблемы или планировать возможные направления действий. Важной особенностью беседы как формы речевого взаимодействия является то, что участники только примерно предполагают ход разговора. Деловая беседа, после обмена подготовленными сообщениями вводного характера, протекает в форме диалога. Конечно, участники стараются прогнозировать ход деловой беседы, наиболее вероятные реплики и рассуждения, однако чаще всего вторая половина беседы является сиюминутной импровизацией. В отличие от деловых переговоров по итогам деловых бесед принятие решений, заключение сделок необязательно.

Общие правила успеха деловой беседы

Поддержание баланса между произнесением речей и слушанием. Американский специалист по деловой коммуникации Кит Дэвис выразил это требование следующим образом: «Перестаньте говорить. Невозможно слушать, разговаривая!» (см. Мескон М., и др., 1997, ч.2). Эффективные собеседники поровну распределяют время в разговоре с помощью очередности. Если вы обнаружили, что говорите больше, чем следует, попытайтесь удержаться в границах, контролируя, чтобы смогли высказаться остальные

участники беседы. С другой стороны, если вы чувствуете себя недостаточно активным в разговоре, попытайтесь повысить степень своего участия. Беседы протекают более удовлетворительно, если участники чувствуют, что время разговора справедливо распределено между ними.

Поль Грайс (Grice, H. P, 1975) описывает четыре правила (необходимых условия) успешной беседы:

Правило уместности (релевантности, от англ. relevant – уместный, относящийся к делу) требует сообщать информацию, которая связана с обсуждаемой темой. Поверхностные комментарии или откровенная подмена предмета обсуждения, когда другие партнеры еще активно заинтересованы в обсуждавшейся теме, разрушают беседу.

Правило качества требует сообщать правдивую и проверенную информацию; выстраивать доказательства последовательно и аргументировано; не высказывать вслух то, на что нет достаточных оснований. Быть правдивым – значит не только избегать намеренной лжи, но также заботиться о недопущении любых ошибочных интерпретаций. Указывайте источники, из которых вы черпаете вашу информацию, что даст возможность другим участникам оценить качество информации, которой вы поделились.

Правило количества призывает сообщать такое количество информации, которое достаточно, чтобы удовлетворить других участников беседы и поддерживать разговор на должном уровне, но не столь долго и подробно, чтобы снизить темп, который характеризует хорошее обсуждение. Если партнер спрашивает во время беседы, как вы провели последнюю выставку своей продукции, ответ «прекрасно» — слишком короткий, но рассказ со всеми подробностями, вероятно, будет слишком длинен. Эффективные собеседники не позволяют себе выступать с монологами, которые гораздо больше по объему, чем необходимо.

Правило хороших манер призывает нас точно и ясно излагать наши мысли, что позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности, путаницы, недосказанности. Максимальное использование наглядных материалов (доказательств, информации источников, таблиц, схем и т.д.), общеизвестных ассоциаций и параллелей снижает абстрактность изложения информации.

Среди других важнейших условий успешной беседы можно назвать следующие:

Контроль за течением беседы: следует контролировать направленность беседы (постоянно держать в голове ее основные задачи); поддерживать ритм беседы (повышать интенсивность беседы по мере приближения ее к концу); обеспечивать насыщенность беседы (следить за тем, чтобы в ходе беседы чередовались «взлеты», когда от собеседника требуется максимальная концентрация, и «спады», которые используются для передышки и закрепления мыслей и ассоциаций у собеседника; возможно введение элементов внезапности – продуманная, но неожиданная для собеседника увязка деталей и фактов; повторение – повторение основных положений и мыслей помогает собеседнику воспринять информацию).

Использование юмора и иронии – в определенной дозе и ситуативно уместно поднимают дух собеседников, их готовность к восприятию даже неприятных аспектов беседы.

Распознавание и учет невербальных сигналов собеседника, говорящих, например, о необходимости дать ему слово, паттернов голоса, таких как более тихий

голос или понижение тона, а также жестов, которые, очевидно, указывают на то, что вопрос исчерпан, соблюдение конгруэнтности (совпадения слов и невербальных сигналов), которое будет способствовать снижению подозрительности и непонимания.

Структура деловой беседы

Подготовка деловой беседы

Как правило, деловые беседы планируются заранее. В процессе подготовки бесед необходимо избегать двух крайностей. Одна крайность – не готовиться к беседе вообще, полагаться на импровизацию, поиск решения в процессе. В этом случае инициатива может полностью перейти к партнеру. Другая крайность состоит в пунктуальном продумывании всех этапов будущей встречи, учете мельчайших деталей, вплоть до ремарок и пауз. Излишняя детализация может сковывать одного из участников переговоров, малейшее отступление от ранее намеченной схемы будет приводить к растерянности и неуверенности. Более целесообразно выявить основные, ключевые моменты встречи, определить линии поведения.

При подготовке беседы необходимо, прежде всего, четко определить: для чего следует проводить беседу, что должно быть ее результатом? Та сторона, которая первой определит для себя цель беседы, будет иметь больше шансов в достижении желаемых итогов. Однако формулировка цели беседы, интересная для одной стороны, далеко не всегда может быть заслуживающей внимания для партнеров. Поэтому, предлагая свой вариант цели, следует помнить о том, что ее надо согласовывать с представителями другой стороны.

После определения целей беседы разрабатывается ее план. Несмотря на то, что ход беседы может пойти в неожиданном направлении, планирование как раз и направлено на то, чтобы смягчить, нейтрализовать влияние неожиданно появившихся новых фактов или непредвиденных обстоятельств на ход беседы. Прогнозирование таких моментов и продумывание возможных вариантов реагирования позволяет снизить эффективность замечаний собеседника.

Сбор материала для деловой беседы, в зависимости от обстоятельств, может включать поиск информации с помощью личных контактов, документов, информационных источников, Интернета и т.п. Анализ собранного материала позволяет подобрать необходимую аргументацию, утвердиться в своей позиции. Перед беседой очень полезно составить портрет партнера, определить его сильные и слабые стороны, постараться представить его позицию по обсуждаемому вопросу и его возможные контраргументы.

Место беседы выбирается в зависимости от обстоятельств: например, служебный кабинет принимающего или специальная комната для гостей, в которых можно создать спокойную, рабочую обстановку. С сотрудниками можно встречаться на рабочем месте, допустимо в некоторых случаях проведение бесед вне службы, например, в кафе (Кузин Ф.А., 2002, с.185-203).

Начало беседы

Начало беседы имеет, прежде всего, психологическое значение. Задачи этого этапа – установление контакта с собеседником, создание рабочей атмосферы, снятие напряжения, привлечение внимания к предстоящему деловому разговору. Беседа

начинается, как правило, с небольшого приветствия и нескольких слов на общие темы. Очень важно с первых же слов, говоря о цели будущей встречи и беседы, расположить к себе того, с кем собрались беседовать. Несколько первых фраз часто оказывают решающее воздействие на желание и нежелание собеседника продолжать разговор и слушать партнера по общению. Весьма полезно в начале беседы точно и с правильным ударением назвать имя собеседника, и в дальнейшем как можно чаще обращаться к собеседнику по имени. Уместно в начале беседы дать понять собеседнику, что вы считаетесь с его мнением и знаниями как специалиста, например, сказать: «Очень приятно, что именно с вами мы обсуждаем данную проблему, поскольку Вы являетесь ведущим специалистом в...» и т.п. Этой фразой вы показываете свое расположение к партнеру по деловой беседе, однако не следует впадать в крайность и превращать беседу в поток комплиментов (Шепелева А.Ю., 2015).

Уместно также в начале беседы позаботиться о том, чтобы вашему собеседнику было удобно и в бытовом отношении (не дуло из окна, было хорошее освещение и т. п.). После обмена вступительными репликами один из участников представляет проблему или предмет спора как реальную цель беседы. От того, как представлена или подана тема, зависит процесс обсуждения.

Эффективными приемами начала беседы считаются

- ✓ прием «зацепки» - использование какого-либо события, сравнения, личных впечатлений, постановка неожиданного вопроса, чтобы увязать их с темой беседы и использовать эту «зацепку» как исходную точку начала обсуждения;
- ✓ прием стимулирования воображения - постановка в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться, цель – пробудить интерес участников;
- ✓ прием прямого подхода - непосредственный переход к делу без вступления, когда деловые партнеры ограничены временем или вопрос требует немедленного обсуждения и решения.

Неудачным началом беседы является демонстрация неуверенности, обилие извинений («Извините, если я вам помешал»); неуважения, пренебрежения к партнеру («Давайте с вами быстренько рассмотрим...»), «Я не собирался обращаться к вам, но...»); «нападение» с первых фраз, вынуждающее собеседника подыскивать контраргументы и сразу занимать оборонительную позицию («Что за безобразие творится?») (Мигунова Е.В., 2007).

Основной этап беседы

Переход к обсуждению основной темы беседы начинается с **информирования** участников, т.е. передачи сведений, с которыми вы хотите познакомить участников. Такая передача должна быть точной, ясной, по возможности краткой, с указанием источников информации. В процессе информирования нужно внимательно следить за тем, что спрашивает собеседник, если что-то непонятно, следует задать уточняющий вопрос, чтобы собеседник высказал свое мнение. Затем идет само обсуждение, состоящее из вопросов и других сообщений, рассматривающих тему под разными углами зрения. Достаточно часто в деловой беседе участвуют не только основные специалисты, но и помогающие им команды. Если главное действующее лицо (основной собеседник) полностью доверяет их специальным знаниям, умению уместно вставить замечание,

вовремя вмешаться в беседу, то круг собеседников расширяется, в него вовлекается и «группа поддержки». Участники делятся информацией и взглядами, вырабатывают альтернативные решения, обсуждают достоинства и недостатки различных вариантов и т.д., могут переходить от одного вопроса к другому и возвращаться по кругу к первоначальной теме.

В ходе деловой беседы, как правило, используются вопросы нескольких типов. Например, *открытые* вопросы («Что Вам известно о...», «Как Вы думаете...», «А почему?», «Ваше мнение?», «Ваши предложения?», «Чем Вы это объясните?» и т.п.) используются, когда целью является получение информации. Открытые вопросы стимулируют собеседника высказать свою позицию, поскольку исключают односложные ответы партнера типа «да», «нет». При такой постановке вопроса есть опасность, что вами будет утеряна инициатива ведения беседы. Но есть и плюсы. Поскольку противоположная сторона получает возможность высказываться открыто и без ограничений, вы можете более полно представить себе ее точку зрения и более точно прогнозировать свое будущее поведение. *Закрытые вопросы* являются противоположностью «открытым», на них можно ответить только «да» или «нет» («Вы согласны с таким решением?»). Вопросами такого типа следует пользоваться нечасто и обоснованно, например, тогда, когда мы никак не можем получить от собеседника четкую информацию о том, как он относится к нашему предложению, или тогда, когда мы хотим сознательно сузить выбор вариантов решения для собеседника. Например, можно спросить: «Вы согласны действовать так, как мы предлагаем, или нет?». *Риторические вопросы* – направлены не на получение ответов, а на воздействие на чувства собеседника, склонение его к желаемому решению: «Неужели вы не хотите добиться лидирующего положения в нашей отрасли?» *Вопросы, подавляющие сопротивление*, например: «Вы ведь не очень знакомы с нашей снабженческой ситуацией, не так ли?». Более подробно техника задавания вопросов будет рассмотрена в разделе «Техники делового общения».

После информирования участников и ответов на вопросы наступает этап обоснования выдвигаемых положений, формируется предварительное решение. С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение собеседника, смягчить противоречия, критически рассмотреть положения и факты, изложенные обеими сторонами. Этот этап обозначают как **аргументирование**.

Среди эффективных приемов аргументирования можно привести в пример:

- ✓ *фундаментальный метод* – прямое обращение к собеседнику с фактами и сведениями, являющимися основой ваших доказательств, или опровержением его позиции. Одним из самых эффективных средств является использование числовых доказательств;
- ✓ *метод сравнения* – обладает сильным воздействием при удачном подборе примера;
- ✓ *метод «да – но»* - заключается в рассмотрении предмета с разных сторон, при частичном согласии с какими-либо аргументами собеседника позволяет указать на определенные недостатки его позиции, рассматриваемой с другой точки зрения и другие (Кузин Ф.А., 2002, с. 194-199). Более подробно приемы аргументирования рассмотрены в разделе «Техники делового общения».

Эффективными приемами ведения основной части является использование выражений, выполняющих функцию объединительного начала, подталкивающего

собеседника к принятию нужного для вас решения, типа: «Мы с Вами хорошо знаем...», «Для нас с Вами общей целью является...» и т. п. Это дает возможность психологически ориентировать партнера на поддержание вашей точки зрения. Если собеседник возражает, рекомендуется выслушать сразу несколько возражений; не спешить с ответом, пока не поймете их суть; уточнить, не говорите ли вы с собеседником о разных вещах; выяснить, действительно ли возражения вызваны различными точками зрения или, может быть, была разной постановка вопроса.

Типичными ошибками основных этапов беседы являются:

- ✓ невнимательное слушание собеседника, повторение собственных доводов без ответа на только что высказанные партнером соображения, что вызывает у собеседника чувство раздражения и желание «свернуть» беседу;
- ✓ использование многозначных слов без четкого определения, о чем идет речь;
- ✓ умалчивание о каких-либо моментах, могущих повлиять в будущем на ведение совместных дел;
- ✓ употребление словосочетаний, выражений, имеющих оттенок агрессивности, неуважительности или неприязни, что приведет к отказу сотрудничать;
- ✓ негативное оценивание высказываний партнера; подчеркивание разницы между собой и партнером;
- ✓ игнорирование психического состояния и эмоций партнера в ходе беседы (Мигунова Е.В., 2007).

Завершение беседы

Если участники беседы исчерпали тему разговора и выяснили, какие шаги должны быть предприняты, то они готовы закончить деловое обсуждение проблемы. Успешным завершением беседы можно считать достижение основной (или альтернативной) цели; обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания; стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий; создание условий для поддержания в дальнейшем контактов с собеседниками и их коллегами; составление развернутого резюме беседы, понятного для его участников с четко выделенным основным выводом.

Очень важно отделить завершение беседы от ее основной части, например с помощью таких предложений: «Давайте подведем итоги», «Итак, мы подошли к концу нашей беседы».

Завершение беседы нельзя сводить только к простому повторению наиболее важных ее положений. В обобщающем выводе должна присутствовать одна основная мысль, изложенная в виде нескольких положений, которые последовательно выражают ее в максимально сжатой форме. Основные идеи (или последовательность вытекающих из беседы действий) должны быть сформулированы очень четко и кратко. Все присутствующим должна быть ясна и понятна каждая деталь обобщающего вывода, не должно быть места лишним словам и расплывчатым формулировкам.

Если ваши взгляды разошлись окончательно и обоюдное согласие невозможно, следует, тем не менее, закончить беседу на позитивной ноте, подобрав соответствующие доброжелательные выражения; допустимо и даже приветствуется в таком случае использование юмора, способствующего смягчению конфронтационного характера беседы.

Заключительными фразами беседы должны быть фразы, указывающие на достижение договоренности («Кажется, все обсудили», «По этому вопросу, кажется, все?», «Обо всем договорились?»), фразы благодарности за информацию, предложение, помощь («Спасибо за предложение, мы обсудим возможность участия», «Очень признателен Вам за помощь»); фразы, выражающие надежду на скорую встречу, на продолжение сотрудничества («Всегда рады сотрудничать с Вами» и т.п.) (Е. Н. Скаженик, 2006, с. 155).

Задания для самостоятельной работы

1. Начертите схему структуры деловой беседы и внесите в нее наиболее эффективные приемы и типичные ошибки для каждого этапа.
2. Вспомните два недавних случая, когда Вы участвовали в деловом обсуждении проблем: одно удачное обсуждение и одно неудачное. Попытайтесь вспомнить точно, что было сказано. Затем попытайтесь выделить каждую из пяти частей делового проблемного обсуждения (подготовительный этап, начало, информирование, аргументирование, завершение беседы). Не отсутствуют ли какие-нибудь части? Какие ошибки, на Ваш взгляд, были допущены участниками беседы? Какие удачные приемы были использованы?
3. Составьте памятку для проведения деловой беседы с одним из конкретных сотрудников трудового коллектива по месту вашей практики (например, относительно содержания практики, которое для Вас в чем-то непонятно). В ходе подготовки беседы следует проверить свою готовность к ней, задав себе вопросы:
 - Какую главную цель я ставлю перед собой в беседе?
 - Могу ли я обойтись без этого разговора?
 - Какой исход устраивает или не устраивает меня, его, обоих?
 - Какие объективные или субъективные препятствия мне ожидать?
 - Какие приемы воздействия на собеседника я буду испытывать в беседе?
 - Какие вопросы я буду задавать? Какие вопросы может задать мой собеседник?
 - Как я буду себя вести, если: мой собеседник во всем со мной согласится? Если собеседник решительно возразит, перейдет на повышенный тон? Игнорирует мои доводы? Если собеседник выскажет недоверие к моим словам, мыслям?
4. Вам необходимо напомнить о себе клиенту после продолжительного перерыва. Как Вы построите беседу? Приведите две-три различные ситуации. Разыграйте их в парах. Проанализируйте использованные участниками на разных этапах беседы способы и приемы.
5. Изучите 20 вопросов для самоанализа «Перед деловой беседой», предлагаемые В.Е. Рева (2003, с. 124). Определите, к какому этапу беседы относится каждый из вопросов. Какие вопросы относятся к планированию беседы, а какие – к техникам взаимодействия в деловом общении?
 1. Четко ли вы представляете свои цели в виде желаемого результата? (Что Вы хотите иметь в конце беседы?)
 2. Как можно будет оценить этот результат? (Как Вы узнаете, достигли ли Вы желаемого или нет?)
 3. Каковы Ваши предположения о целях собеседника?
 4. Какие средства Вы имеете для достижения поставленных целей?
 5. Какая позиция по отношению к партнеру оптимальна для достижения поставленной цели?
 6. Как Вы донесете до партнера свою позицию?
 7. Как Вы узнаете его установки, позицию и убеждения?
 8. С какими барьерами вы столкнетесь?
 9. Как подстраховать себя и снизить вероятность этих барьеров?

10. Как снять противоречия, если они будут?
11. Как настроить себя на терпимость к человеку, если он неприятен, и учесть естественные различия в восприятии и оценке будущей работы?
12. Какие применять способы воздействия на партнера?
13. Какую аргументацию при этом использовать?
14. Как вести себя, если возникнут конфронтация, манипуляция и будут использованы нечестные приемы со стороны партнера?
15. Как облегчить согласование мнений с партнером?
16. Насколько скрывать свои позиции?
17. Как управлять атмосферой разговора?
18. Как управлять собой, если партнер вызывает раздражение?
19. Каковы интересы партнера и как их понять?
20. Чего ни в коем случае нельзя допускать в беседе?

Литература к теме

1. Кузин Ф.А. Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика. – М.: Ось-89, 2002, с. 185-203.
2. Мигунова Е.В. Речевые коммуникации [Текст]: учеб.-метод. пособие; Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2007.
3. Шепелева А.Ю. Современный деловой протокол и этикет. Электронный ресурс, 2015.
4. Скаженик Е.Н. Деловое общение. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006, с. 148 -157.

2.1.3. Деловые переговоры

Переговоры – это специфически организованный процесс речевого общения между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для разрешения обсуждаемой проблемы, спорных вопросов или налаживания отношений. Они представляют собой взаимный обмен мнениями заинтересованных сторон с целью принятия согласованного решения и достижения результатов, которые устроили бы всех участников (Рева В.Е., 2003; Шейнов В.П., 2004; Кузин Ф.А., 2002; Скаженик Е.Н., 2006; Анцупов, Баклановский, 2009; и др.).

Особенности деловых переговоров

Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих (или даже противоположных) интересов, которые имеются у сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Поэтому, в отличие от деловой беседы, переговоры:

- требуют тщательной и серьезной подготовительной работы;
- характеризуются большим разнообразием используемых приемов и техник;
- осуществляются по определенной технологии, в несколько этапов;
- в переговорах часто участвуют не только отдельные представители сторон, но целые команды «переговорщиков» - профессионалов;
- достигнутый результат, как правило, оформляется в виде официальных соглашений, протоколов и т.п.

Этапы переговоров

Переговоры с деловыми партнерами включают три стадии - подготовка, проведение и завершение - внутри которых выделяются этапы, представленные в табл. 8.

Таблица 8. Примерное содержание основных этапов деловых переговоров

Стадии переговоров	Основные этапы и задачи
Подготовка переговоров	<p>Содержательная подготовка</p> <p>Анализ ситуации и выявление области взаимных интересов</p> <p>Формирование переговорной позиции, основных целей и задач</p> <p>Формирование предложений</p> <p>Организационная подготовка</p> <p>Формирование команды</p> <p>Определение места, времени и повестки проведения переговоров</p>
Проведение переговоров	<p>Начало переговоров - установление контакта с собеседниками, создание благоприятной атмосферы, уточнение интересов, позиций, целей участников переговоров</p> <p>Информирование - общее целенаправленное взаимное информирование и слушание собеседника, постановка проблемного вопроса</p> <p>Аргументирование - изложение позиции, идей, соображений, с использованием аргументов</p> <p>Нейтрализация замечаний собеседника - реагирование на замечания и контраргументы другой стороны</p> <p>Достижение согласия и принятие решения – формулировка соглашения, обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы; стимулирование партнера к выполнению намеченных действий</p>
Завершение переговоров	<p>а) выявление вариантов для соглашения;</p> <p>б) окончательное обсуждение вариантов решений;</p> <p>в) достижение формального согласия.</p> <p>Завершение. Обобщение результатов взаимодействия, резюмирование и окончательное принятие решений. Достижение согласия, подписание итогового документа:</p>

Подготовка переговоров

Подготовка к переговорам занимает в несколько раз больше времени, чем сам процесс, и к ней следует относиться очень серьезно. Последствиями плохо организованных переговоров могут стать не только материальные и моральные потери, но и потеря деловой репутации. Как представлено в табл. 8, подготовительная работа подразделяется на два основных взаимосвязанных направления:

1) формирование содержательной части переговоров, включающей следующие этапы и задачи:

2) решение организационных вопросов.

Рассмотрим их содержание более подробно.

Анализ ситуации и выявление области взаимных интересов

Для качественного анализа предпереговорной ситуации необходимо ответить на целый ряд вопросов:

1. **Предмет переговоров.** О чем будут переговоры? В чем состоит проблема, которая должна быть решена? В чем состоят Ваши интересы? Каково ваше положение в организации, отрасли и пр.?
2. Есть ли **альтернативы** данным переговорам. Можно ли решить эту проблему самостоятельно? Можно ли решить эту проблему с другим, более выгодным партнером?
3. С каким **партнером** будут переговоры. Каковы стратегические и тактические цели фирмы партнера? Каковы основные характеристики фирмы: профессиональные, социальные, экономические, т.п.? В каком он положении (независимом, испытывает денежные затруднения, заинтересован)? Из каких параметров собственного плана (сроки, средства, люди) может исходить партнер?
4. Есть ли **области ваших взаимных интересов** с партнером. Каковы интересы партнера? Ваш партнер заинтересован в переговорах с вами? Насколько у Вас общие цели у партнеров? Насколько цель партнера по переговорам отличается от вашей?
5. Есть ли **опыт взаимодействия** с данным партнером. Кто из сотрудников Вашей организации ранее проводил переговоры с данной фирмой и каково впечатление от переговоров? Какие вопросы предположительно могут вызвать у него отрицательные эмоции?
6. Каковы **индивидуальные особенности** Вашего будущего собеседника. Какой может быть его тактика? Какой вид информации окажется самым доходчивым для вашего партнера? Какие у него увлечения? Какие у него особенности?

Формирование переговорной позиции, основных целей и задач

Важно продумать, какие **цели** вы ставите перед собой (например: получить информацию о партнере, дать информацию о себе, заключить соглашение, продлить имеющееся соглашение, пересмотреть (внести коррективы) в ранее заключенное соглашение и др.) и какого подхода к переговорам - **переговорной позиции** - придерживаться. Переговорная позиция выражается в сочетании технологии и тактики их ведения. *Технология ведения переговоров* – это совокупность определенных условий, методических рекомендаций, методов и образцов поведения, на основе которых выстраивается переговорный процесс. *Тактика ведения переговоров* – это совокупность определенных приемов, позволяющих в конкретных ситуациях переговорного процесса добиваться поставленной (возникшей) цели.

Обычно выделяют три базовых подхода к ведению переговоров: мягкий (уступчивый), жесткий (конфронтационный) и партнерский (метод принципиальных переговоров), отличительные черты которых представлены в табл. 9. (цит. по Русский язык и культура речи, под ред. Максимова, 2001, с.117)

Таблица 9. Базовые подходы к ведению переговоров

Название	«Мягкий» подход	«Жесткий подход»	Партнерский
----------	-----------------	------------------	-------------

подхода			(принципиальный) подход
Общая характеристика подхода	-участники— друзья	-участники— противники	-участники вместе решают проблему
	-цель— соглашение	-цель— победа	-цель— разумный результат, достигнутый эффективно
	-делать уступки для культивирования отношений	-требовать уступок для продолжения отношений	-отделить людей от проблемы
	-мягкий курс в отношениях с людьми и при решении проблемы	-жесткий курс в отношениях с людьми и при решении проблемы	-придерживаться мягкого курса в отношении с людьми, но жесткого— при решении проблем
	-доверять другим	-не доверять другим	-продолжать переговоры, независимо от степени доверия
	-легко менять свою позицию	-твердо придерживаться своей позиции	-концентрироваться на интересах, а не на позициях
	-делать предложения	-угрожать, -пытаться выиграть	-анализировать интересы
	-искать решение, на которое ОНИ пойдут	-искать решение, на которое ВЫ пойдете	-разработать ряд вариантов: решать позже
	-допускать потери ради соглашения, -настаивать на соглашении	-требовать уступок в качестве платы за соглашение, -настаивать на своей позиции	-настаивать на применении объективных критериев
	-избегать состязаний воли	состязание воли	-использовать критерии, не относящиеся к состязанию воли
-поддаваться давлению	-применять давление	-быть открытым для доводов, уступать доводам, а не давлению	
Тактические приемы (примеры)	- принятие практически любых предложений партнера - значительные уступки - прямое "открытие своих карт"	- завышение первоначальных требований - расстановка ложных акцентов - вымогательство - постановка партнера в безвыходную ситуацию - угрозы	- тщательный анализ проблемы - выявление моментов, объединяющих участников - постепенное повышение сложности решаемых проблем - разработка и внесение предложений, которые бы способствовали

		- дача заведомо ложной информации (блеф) - двойное толкование	реализации обоюдных интересов - разделение проблемы на отдельные составляющие
--	--	--	--

В основе «мягкого» (уступчивого) подхода, или так называемой европейской стратегии лежит стремление придти к соглашению, на основе уступок в отношениях с людьми и при решении проблемы. Такой подход позволяет сохранить отношения с партнером, однако за счет неудовлетворения собственных интересов, что, в конечном счете, оставляет проблему нерешенной, провоцирует постоянное ущемление интересов уступающей стороны. Достоинством модели являются сотрудничество и хорошие отношения в будущем. «Мягкий» переговорщик может многого добиться, используя свои «мягкие» тактики.

«Жесткие» переговоры или позиционный торг (американская стратегия) представляет собой подход, в котором один из субъектов настаивает на своих позициях, стремится добиться результата любыми средствами. «Жесткий» переговорщик не позволяет высказывать другого мнения, не поддерживает собеседника (не кивает головой, не смотрит на собеседника или, наоборот, пристально смотрит), критичен. Напористость его проявляется в напряженном ритме, быстрой смене обсуждаемых вопросов. Достоинством модели является простота и скорость решения вопросов, а недостатками модели - стресс переговорщиков и плохие отношения в будущем.

Партнерский подход (или метод *принципиальных переговоров*, разработанный «переговорными классиками» (Р.Фишером и У.Юри, 1990) реализуется путем совместного с партнером анализа проблем и поиска взаимоприемлемого решения, при котором в выигрыше оказываются оба участника. В отличие от американской (жесткой) и европейской (мягкой) стратегий он «разделяет» дело от эмоций и придерживается следующих принципов:

- делайте разграничения между участниками дискуссии и обсуждаемыми проблемами;
- сосредоточивайтесь на интересах, а не на позициях;
- изобретайте взаимовыгодные условия;
- настаивайте на использовании объективных критериев

Обычно на переговорах реализуются одновременно элементы различных подходов, однако важным является, какой из подходов преобладает.

Формулировка предложений

К формулировке ваших предложений партнерам - именно их вы будете обсуждать - следует отнестись с особой тщательностью.

Алгоритм подготовки предложений

1. Пропишите максимальный (наилучший для вас) вариант предложения, основываясь на анализе ситуации, экономических и финансовых расчетах, старайтесь ориентироваться на объективные критерии (например, стандартный уровень цен и т.п.). Продумайте аргументацию предложения, покажите его преимущества для партнера. Подготовьте необходимую техническую и справочную документацию, документы, которые Вы

- хотели бы представить вашему партнеру (проект договора, юридические, финансовые или другие документы).
2. Сформулируйте запасной вариант предложения (по каким вопросам и как далеко Вы можете идти на компромиссы).
 3. Сформулируйте «рубежный», минимальный вариант – предложение, дальше которого Вы ни в коем случае не можете уступить свои позиции.
 4. Проанализируйте плюсы и минусы получившихся вариантов. Проранжируйте варианты решений по степени предпочтения для вас и для партнера.
 5. Продумайте выбор наилучшей альтернативы обсуждаемому соглашению (НАОС или «что делать, если переговоры закончатся неудачно»).

К **организационным** вопросам подготовки переговоров относятся формирование команды переговорщиков и согласование места, времени и повестки проведения переговоров.

Формирование команды. Состав переговорщиков определяется количеством обсуждаемых вопросов, необходимостью привлечения экспертов. Преимущества, если переговоры ведет один человек: оппонент не имеет возможности адресовать вопросы самым слабым участникам команды; ответственность не расплывается, а лежит на одном человеке; оппоненту не удастся ослабить Ваши позиции за счет разногласий между членами вашей команды; можно без затягивания, на месте принимать решения.

Преимущества, если переговоры ведет команда: в команду входят люди, сведущие в разных вопросах, что снижает вероятность ошибок; команда создает более сильную оппозицию противоположной стороне.

Определение места, времени и повестки проведения переговоров

Их определение является как бы предварительной «разведкой» того, как пойдут переговоры. Поэтому важно, чтобы место и время встречи определялось по взаимной договоренности (ваша территория, территория партнеров или нейтральная территория). Считается, что инициатор встречи может сообщить удобное для него время и место встречи, но окончательное решение по этому вопросу необходимо оставить за приглашенной стороной.

Предмет встречи (повестку - какие вопросы и в какой последовательности вы намерены обсуждать) желательно оговорить заранее, с тем, чтобы стороны могли подготовиться, подобрать и изучить необходимые документы и т.д. Кроме того, участники переговоров вправе отказаться от обсуждения вопроса, которого не было в повестке.

На этапе подготовки переговоров продумывают протокольные моменты встречи: рассадку, перерывы, кофе-брейки и др.

Ведение переговоров

Включает в себя пять основных фаз: начало, информирование, аргументирование, нейтрализация замечаний собеседника, достижение согласия.

1 фаза (начало) и 2 фаза (информирование) напоминают этапы ведения деловой беседы (см. параграф Деловая беседа), их задачами являются: а) установление контакта с собеседниками, создание благоприятной атмосферы, уточнение интересов, позиций, целей участников переговоров (иногда «перехват» инициативы); и б) общее целенаправленное взаимное информирование и слушание собеседника, постановка проблемного вопроса.

3 фаза - «аргументирование» - наиболее трудная фаза переговоров, она требует знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости, корректности в высказываниях. Задачей этой фазы является как можно нагляднее изложить собеседнику свои доказательства, идеи, соображения, используя определенные аргументы (доводы). Ваши партнеры могут выдвигать встречные аргументы (контраргументы).

Аргументы готовятся заранее и разделяются по степени своего воздействия на три группы (табл. 10).

Таблица 10. Виды аргументов (по Скаженик Е.Н.,2006, с. 159).

	Сильные аргументы	Слабые аргументы	Несостоятельные аргументы
Действие	не вызывают критики, их невозможно опровергнуть, разрушить, не привлечь во внимание	вызывают сомнения оппонентов, клиентов	не могут служить доказательством, но могут помочь дискредитировать соперника, если он их применит
Содержание	<ul style="list-style-type: none"> ✓ точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, вытекающие из них; ✓ законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни; ✓ экспериментально проверенные выводы; ✓ заключения экспертов; ✓ цитаты из публичных заявлений, книг признанных в этой сфере авторитетов; ✓ показания свидетелей и очевидцев событий; ✓ статистическая информация, подготовленная профессионалами-статистиками. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего; ✓ ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям; ✓ аналогии и непоказательные примеры; ✓ доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением; ✓ тенденциозно подобранные отступления, афоризмы, изречения; ✓ доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, предположений; ✓ ощущений; ✓ выводы из неполных статистических данных. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ суждения на основе подтасованных фактов; ✓ ссылки на сомнительные, непроверенные источники; ✓ потерявшие силу решения; ✓ домыслы, догадки, предположения, измышления; ✓ доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество; ✓ выводы, сделанные из фиктивных документов; ✓ подлог и фальсификация того, о чем говорится, и др.

4 фаза переговоров – нейтрализация замечаний собеседника – представляет собой реагирование на замечания собеседника, попытки переломить его несогласие, показать недостатки его предложений и др. Проведение фазы нейтрализации требует большого профессионализма и опыта ведения переговоров.

В качестве тактических приемов на этом этапе переговоров чаще всего используются техники убеждения и манипулирования (подробнее см. в разделе «Техники делового общения»). Среди наиболее часто используемых приемов можно назвать следующие.

Приемы «ухода», или «уклонения от борьбы» применяются, когда затрагиваются нежелательные для обсуждения вопросы, или чтобы не дать партнеру однозначный ответ, когда вы не уверены, будут ли развиваться ваши отношения; прием «выжидания» связан с «вытягиванием» из партнера наибольшего количества сведений для принятия собственного решения; прием «салями» - медленное, постепенное приоткрывание собственной позиции, которым пользуются для затягивания переговоров, чтобы побольше разузнать о тех, с кем переговоры ведутся, в ходе по аналогии с нарезанием тонкими слоями колбасы «салями».

Отвлекающие приемы: прием «пакетирование» - на обсуждение выносят не один, а несколько вопросов. В этом случае в «пакет» попадают как привлекательные, так и непривлекательные предложения, которые по отдельности (без привлекательных) пройти не могут. Прием «завышение требования» - на обсуждение выносятся целый список проблем, среди которых имеются заведомо неприемлемые для одной из сторон. Когда сказано твердое «нет», первая сторона делает вид, что вошла в положение собеседников и согласна эти пункты снять, но собеседники тоже должны проявить лояльность и снять какие-то требования со своей стороны. Прием «расстановка ложных акцентов собственной позиции» - демонстрация партнеру крайней заинтересованности в решении вопроса, не имеющего в действительности большого значения. При этом переговорщик незаметно получает решение другого вопроса, который для фирмы очень важен и не мог бы «проскользнуть» без проблем, если бы партнер догадывался об этом.

Популярен прием «выдвижение требований в последнюю минуту». Он используется в самом конце переговоров, когда все вопросы утрясены, партнеры пришли к соглашению, и осталось только взять ручку и подписать контракт. Вот тут-то один из партнеров вдруг «вспоминает», что нерешенным остался один пустячок... и выдвигает новые требования. Иногда «пустячок» таков, что второй партнер разворачивается и покидает переговоры.

На конкретных этапах переговоров могут применяться такие методы и приемы:

- «прямое открытие позиции» – добровольное полное раскрытие своих интересов и обоснование важности удовлетворения их как жизненной необходимости;
- «принятие первого предложения партнера», когда это приемлемо, когда есть опасность ужесточения партнером в дальнейшем своей позиции;
- «возражение партнеру», «упреждающая аргументация», «констатация существенных различий», «вынесение спорных вопросов за скобки», «поиск общей зоны решений», «двойное толкование» и др. (Деловые коммуникации, с. 17).

К *некорректным приемам ведения переговоров* относят агрессивную самопрезентацию; умышленный обман; сомнительность намерений; неясность

полномочий; преднамеренный выбор неподходящего места для проведения переговоров; «утечку» ложной информации о ходе переговоров; использование в целях влияния и давления психологических слабостей, этических недостатков участников переговоров и др.

Против некорректных приемов рекомендуют применять следующие контрприемы:

- упреждающее информирование, т.е. предание гласности, что и как может применить против участников переговоров недобросовестный партнер;
- составление плана – с целью быть психологически готовым к быстрой и спокойной реакции на случай непредвиденных обстоятельств, необходимости нейтрализации возможных нападков, лжи и дезинформации;
- профилактическая тренировка – использование для предотвращения случаев, в которых ущерб от подобных воздействий может быть особенно велик;
- психологические защитные меры («уходы») – в случае, когда манипулятор пытается добиться быстрой однозначной реакции «на месте» - «сделать паузу», прервать контакт, проанализировать выявленные подозрения на манипулирование и принять решение на его пресечение;
- отсутствие реагирования – проявление выдержки, сдерживание импульсивных реакций, на которые рассчитывает партнер, и продолжение переговоров в конструктивном плане;
- логическое противостояние – наработка опыта полемики в неблагоприятных ситуациях деловых переговоров;
- жесткое противодействие – пресечение попыток манипулирования, грубый отпор, обращение к другим участникам переговоров с объяснением сущности того, что происходит;
- «мягкий ответ», т.е. намек противнику, что его уловки разгаданы;
- встречное манипулирование – использование против партнера его же оружия.

5 фаза переговоров - достижение согласия и принятие решения – характеризуется достижением основной (или, в неблагоприятном случае, запасной (альтернативной) цели). Ее задачами являются обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы; стимулирование партнера к выполнению намеченных действий; поддержание в случае необходимости контактов с собеседником и его коллегами. Целесообразно согласовать общие контуры соглашения (выработать общую формулу), затем обсудить детали и приступить к окончательному редактированию текста.

Завершение переговоров

Независимо от того, были переговоры успешными или безрезультатными, их итоги должны быть обсуждены и оформлены в виде резюме, понятного для всех присутствующих, с четко выделенными основными выводами.

Результаты переговоров могут быть оформлены в виде юридического документа (договора, контракта, соглашения), в котором определены условия выполнения договора; пути преодоления вероятных нарушений выполнения договора; порядок контроля выполнения принятых договоренностей; сроки и размер санкций и т.д.

После завершения работы В.Е.Рева (2003, с.148) рекомендует провести анализ переговоров, ответив на следующие вопросы:

- что, какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров?
- какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались?
- что не было учтено при подготовке к переговорам, почему?
- какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров?
- каково было поведение партнера на переговорах?
- какие принципы ведения переговоров можно и нужно использовать на следующих переговорах

Задания для самостоятельной работы

1. Представьте, что Вы – директор туристической фирмы, и хотите подписать контракт с деловым партнером – владельцем гостиницы о предоставлении услуг проживания для туристов. В вашу задачу входит обговорить все возможные условия контракта. Спланируйте переговоры. Пользуясь текстом параграфа, письменно подготовьте следующие пять этапов:
 - а. Анализ ситуации и выявление области взаимных интересов
 - б. Формирование переговорной позиции, основных целей и задач
 - в. Формирование предложений
 - г. Формирование команды
 - д. Определение места, времени и повестки проведения переговоров
2. Упражнение-тренинг: «Как Вы ответите на возражения» (Источник: Скаженик Е.Н., 2006.с. 168-169). Разыграйте ситуацию, когда в ответ на Ваше предложение по цене, Ваш партнер заявляет следующее: «Ваша цена очень высока. Мы вели переговоры с другой фирмой, они просят меньшую сумму и, кроме того, предложили меньшие сроки». Ответьте на эти возражения, используя следующие способы:
 - а. Способ оттягивания. Воздерживайтесь слишком рано говорить о цене. Сначала объясните, в чем заключается польза продукта, и только потом называйте цену. Не торопитесь сразу соглашаться с требованиями клиента, это делает ваше предложение малоценным.
 - б. Способ бутерброда. Перечислите все преимущества для клиента, которые дает ему Ваше предложение, а «сверху положите» цену. Или, наоборот, цена, потом - все преимущества. Вы перемещаете внимание партнера с темы денег на обсуждение вашего продукта и его преимуществ.
 - в. Способ сравнения. Соотнесите цену с пользой продукта, со сроком его эксплуатации, с иными расходами клиента: «Хотя новая вывеска стоит на n рублей больше, чем другая, зато она служит в два раза дольше, значит, вы дополнительно еще три года будете испытывать удовольствие, используя ее в работе».
 - г. Способ деления. «Расшифруйте» цену. Разложите ее на более мелкие составляющие.
 - д. Обращение эмоционального характера. Чаще взывайте к эмоциям партнеров. Дайте понять, что они достойны того, чтобы позволить себе нечто особенное.
 - е. Способ подведения итогов. В правой колонке таблицы запишите все недостатки, которые перечислил клиент. Затем вместе с ним еще раз проанализируйте все достоинства и преимущества вашего предложения и перечислите их в левой колонке таблицы. После этого спросите его, неужели он хочет из-за единичных недостатков отказаться от такого количества преимуществ.
 - ж. Аргументы, указывающие на недостатки. В помещенной выше таблице укажите цену, которая устраивала клиента. Затем объясните ему, наличие каких недостатков, или отсутствие каких преимуществ связано с более низкой ценой. При этом называйте исключаемое преимущество, зачеркивайте его в таблице красным маркером и комментируйте, что означает отсутствие данного преимущества.

- з. **Согласительный способ.** Воздерживайтесь от скидок, предлагайте иные бесплатные услуги.
3. **Попрактикуйтесь в контраргументации.** Разделитесь на пары, пусть ваш партнер выдвигает свои предложения. Старайтесь отразить противоречия в позиции партнера, используя технику "С одной стороны, вы..., но с другой - вы...". Будьте тверды в своей позиции, но и одновременно гибки. Поменяйтесь ролями в паре.
4. Для определения своих предпочтений переговорной позиции проведите тест «Как вести деловые переговоры?» (Источник: Скаженик Е.Н., 2006, с. 167-168).
1. Во время переговоров на чем вы настаиваете?
 - а) на соглашении;
 - б) на своем решении;
 - в) на использовании объективных критериев при выборе решения.
 2. Стремитесь ли вы во время переговоров к единственному решению?
 - а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для обеих сторон;
 - б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;
 - в) представляю множество вариантов на выбор.
 3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?
 - а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;
 - б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;
 - в) продумываю возможность взаимной выгоды.
 4. При ведении переговоров намечаете ли вы «нижнюю границу» - т.е. результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?
 - а) открываю свою «нижнюю границу»;
 - б) скрываю свою «нижнюю границу»;
 - в) не устанавливаю «нижнюю границу».
 5. Во время переговоров вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?
 - а) прибегаю к угрозам;
 - б) изучаю интересы сторон;
 - в) выдвигаю предложения.
 6. Во время переговоров меняете ли вы свои позиции?
 - а) легко меняю позиции;
 - б) твердо придерживаюсь намеченных позиций;
 - в) сосредотачиваюсь на выгодах, а не на позициях.
- 168
7. Во время переговоров доверяете ли вы их участникам?
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) действую независимо от доверия или недоверия.
 8. Требовательны ли вы в подходе к участникам переговоров и решениям?
 - а) нет;
 - б) да;
 - в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.
 9. Ради сохранения отношений идете ли вы на уступки в ходе переговоров?
 - а) уступаю ради сохранения отношений;
 - б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;
 - в) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.
- Ответы

Если у вас преобладают ответы «а» - ваш стиль переговоров – уступчивость, а цель переговоров – соглашение.

Если у вас больше ответов «б» - ваш стиль переговоров – жесткость, давление. Цель переговоров – только победа, причем односторонняя, только с вашей стороны.

Если больше ответов «в» - ваш стиль переговоров – сотрудничество. Цель – взаимовыгодные решения.

Литература к теме

1. Рева В.Е. Деловое общение. Учебное пособие на электронном носителе. Пенза, ПГУ, 2003, с. 132-159.
2. Шейнов В. П. Искусство управлять людьми. Мн.: Харвест, 2004, с. 367-399.
3. Скаженик Е.Н. Деловое общение. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006, с. 161-169.
4. Кузин Ф.А. Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика. М.: Ось-89, 2002, с. 203 – 219.
5. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. -М., 1990

2.1.4. Деловое совещание

Деловое совещание - форма деловой коммуникации, представляющая собой организованное руководителем, целенаправленное открытое обсуждение проблем группой специалистов в целях координации их активности (Кузин Ф.А. 2002; Скаженик Е.Н., 2006 и др.).

Особенности делового совещания

Деловое совещание, в отличие от других форм деловой коммуникации, включает групповое взаимодействие, повышающее эффективность мышления и активность сотрудников за счет умножения интеллектуальных ресурсов, творческого начала. Успех совещания зависит от грамотного руководства его проведением, умения руководителя воздействовать на участников таким образом, чтобы они были включены в обсуждение поставленных вопросов и стремились к их решению.

Совещания, как правило, направлены на решение рабочих вопросов, связанных с деятельностью компании. Совещательные мероприятия могут иметь разный формат.

- 1) Планерка, длительность 5-10 минут - проверка взаимопонимания участников совместной деятельности, на которой напоминает то, что необходимо выполнить подразделению. Это позволяет исправлять ошибки восприятия задач, искажения информации.
- 2) Оперативка, длительность до 1 часа. Это встреча, на которой обсуждаются проблемные ситуации, поэтому в ней участвуют только те, кто способен разрешить ситуацию.
- 3) Совещание, длительность до 1, 5 часов. Это деловые встречи руководителя и подчиненных, как правило, для определения новых задач. Поэтому на совещание приглашают только тех, в чьей компетентности находится обсуждаемая проблема и кто способен решить вопрос. Увеличение числа приглашенных резко снижает средний коэффициент участия присутствующих, удлиняя совещания.

Выбор стиля ведения совещания зависит от его целей и конкретной ситуации.

Обычно выделяют следующие их виды:

- диктаторские (право голоса только у руководителя, остальные молча слушают);
- демократические (ведутся в диалоговом режиме, когда руководитель задает вопросы каждому участнику и получает ответы от них);
- сегрегативные (планируется доклад руководителя и выступления назначенных им подчиненных);
- дискуссионные (свободный обмен мнениями, выработка решения, которое принимается голосованием участников с последующим утверждением руководителем);
- свободные (это совещания без четкой повестки дня и без председателя). Чаще всего они являются составной частью собрания, когда обсуждение какой-либо проблемы зашло в тупик (Кузин Ф.А., с.220).

Когда руководитель ведет совещание в авторитарном стиле, участники совещания чаще думают не столько о проблеме, сколько о самосохранении и зачастую «одобряют» решение, предложенное руководителем, даже не считая его эффективным. Авторитарный стиль ведения совещания может быть допустим в случаях, когда по каким-либо причинам необходимо быстро принять решение. Однако предпочтительным в современных условиях является демократический стиль ведения, при котором можно оценить сложность проблемы, вовлечь присутствующих в процесс решения, найти верное решение.

Этапы проведения совещания

Классическим алгоритмом проведения делового совещания является:

- 1) начальное информирование (определить проблему);
- 2) коллективное обсуждение (предложить как можно больше альтернатив для ее решения);
- 3) резюмирование (выбрать одну из альтернатив для перехода к действиям).

Известный американский специалист по менеджменту Аллан Айви (1995) показал, однако, что в современных условиях такая трехчленная модель часто оказывается недостаточной и ведет к неудаче. Эффективному лидеру необходимо "двигать" группу к выработке новых идей. Опасность заключается в том, что многие менеджеры игнорируют творческое начало, не умеют слушать и поддерживать авторов предложений. В такой ситуации менеджер и его группа оказываются дезориентированными, и совещание ни к чему не приводит, многие хорошие идеи могут быть потеряны. Ниже приводится предложенная А. Айви пятиэтапная модель, которая основана на соединении творческого подхода с навыками активного слушания и лидерства, и обращает особое внимание на возникающие трудности и тщательное прописывание действий ведущего совещание (Айви, 1995, с.42-50).

Пятиэтапная модель проведения совещания по А.Айви

Этап 1. Раппорт (установление контактов) и структурирование

Когда вы начинаете встречу, то первая задача - создать психологический комфорт для группы. Используя активное внимание, в частности, визуальный контакт, сообщите каждому о том, что вы заметили его присутствие. Часто совещания начинаются с немедленного переключения на проблему, которую надо решить. Найдите время для неформального вступления. Комфортное окружение и внимание к людям дают более результативные совещания, и вы встретите меньше сопротивления новым идеям.

Начав совещание, изложите повестку дня и цель встречи. Четко заявленный порядок проведения совещания - одно из важных условий успеха. Здесь должны проявиться ваши навыки лидерства, умение изложить свою точку зрения. Имеет смысл рассказать группе, что вначале вы определите проблему, затем цели компании на будущее, а потом будут разработаны альтернативы решений. В конце вы можете сказать, что к исполнению будет принята одна- две альтернативы из предложенных. Но вы не подсказываете группе, как себя вести и как решать проблему. Вы просто предлагаете некую открытую структуру группового принятия решений.

Этап 2. Определение проблемы

При правильно построенной последовательности действий группа переходит к точному определению проблемы. Некоторые совещания сразу начинаются с решения проблемы. Но «нет ничего хорошего в том, чтобы решать не ту проблему» (А. Айви, 1995, с. 43).

Применение навыков **активного слушания** может оказаться очень эффективным. Предположим, вы проводите совещание по проблеме образования совместного предприятия с зарубежной фирмой. Вы как лидер группы можете проявить свою готовность обсуждать проблему, задав *открытый вопрос* типа: "Каково мнение всех присутствующих об этой проблеме? Какие ключевые и первоочередные вопросы необходимо решить?"

После того как, группа даст 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 показывает вашу поддержку. Точно так же можно использовать *пересказ*, чтобы прояснить слишком сложные или запутанные предложения. Особенно это важно, если в группе назревает конфликт. Четкий пересказ того, что сказал сотрудник, может помочь преодолеть саботаж или враждебность при реализации идеи.

Точно так же полезно *отражение чувств*. Короткие реплики типа "Вы, похоже, воодушевлены такими возможностями" или "Это предложение вызывает у вас протест" - примеры этой техники. С ее помощью можно контролировать уровень эмоций в рабочей группе.

По мере обсуждения проблемы сложности неизбежно нарастают. Тогда наступает время для *обобщения*, промежуточного подведения итогов. Периодически останавливайте обсуждение и подводите итог услышанному, используйте запись. Обобщение не означает одобрения или принятие идеи, это просто некая метка, указывающая, на каком этапе находится обсуждение, и говорящая, что можно переходить к следующему пункту.

В конце заседания полезно подвести общий итог того, как сформулирована проблема. В этом обобщении должны быть ключевые моменты определения проблемы, и сотрудники при необходимости по ходу могут вносить добавления и коррективы.

Этап 3. Определение целей

"Если вы не знаете, куда идете, то обязательно придете не туда, куда надо" (А. Айви, 1995, с. 46). Часто совещание ограничивается определением проблемы, но этого недостаточно. Необходимо сделать особое ударение на постановку долгосрочных целей. "Мы определили проблему, а в чем состоит наша основная цель при решении

проблемы?", «Каковы ближние и дальние цели вашей группы?». Здесь точно так же работают техники поощрения, пересказа, отражения чувств.

Полезно проверить, действительно ли каждый член группы вовлечен в обсуждение. Иногда при бурном обсуждении некоторые члены группы сидят сзади, не принимая участия, а может быть, именно у них имеется в голове лучшее решение.

При подведении итогов нужно поддерживать визуальный контакт с каждым членом группы. Спрашивайте об их реакции на определение проблемы и ваше резюме, предлагайте дополнить или поправить. Лучше больше потратить времени на то, чтобы группа пришла к согласию в определении проблемы и целей. Если группа не работала вместе и каждый не почувствовал, что он сумел высказаться, то дальнейшая ценность такого совещания очень низка.

Имея четкое определение проблемы и целей, можно переходить к следующему этапу - выработке альтернатив.

Этап 4. Выработка альтернативных решений

Вы можете использовать *резюмирование* и другие техники активного слушания для перехода к четвертому этапу. К примеру: "Мы определили проблему как ... и мы хотели бы видеть в качестве 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 группе продолжить обсуждение. Вновь можно применять навыки поощрения, пересказа, признания чувств, чтобы выявить взгляды каждого участника.

Очевидно, четвертая стадия совещания напоминает брейнсторминг, "мозговой штурм" - метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество идей или вариантов решения без критики.

Именно на четвертом этапе лидеру имеет смысл изложить свои мысли. Но пусть сначала группа выдаст свои идеи. Иногда лидер должен решать и предписывать действия членам группы, но самый эффективный лидер знает, что каждый раз, когда он предлагает свои идеи, участие группы сужается. Значит, эффективный лидер старается свести свое участие к минимуму.

Совещания обычно требуют значительного времени для разработки всех альтернатив. Полезно бывает подводить итоги каждой альтернативы и заносить в список. Если этого не делать, то некоторые члены группы будут повторять вновь и вновь свою идею, пока не поймут, что их заметили. Или тот член группы, чью идею не заметили, отключится от дальнейшего участия. Здесь лидерство дает необходимую структуру, которая организует и обостряет творческий потенциал участников.

Этап 5. Готовность к действию

Чтобы напряженная работа совещания не прошла даром, необходимо предпринять некоторые шаги. Умение лидера вести должно проявиться на последнем этапе.

Если альтернативы возможных действий всем ясны, то следует фокусирующий вопрос: "Какую из альтернатив мы выбираем для реализации?". Такой вопрос приведет группу к совместному решению о действии. Когда решение группой принято, то для конкретных задач надо найти добровольцев либо самому раздать поручения. Если участие

группы было полным, то в ходе обсуждения проблема уже была поделена на задачи между членами рабочей группы.

Совещание можно закончить подведением итогов: определение проблемы, цели, основные альтернативы и принятые решения, а также конкретные исполнители. Обычно это итоговое заключение стараются опустить - все устали и торопятся. Но, потратив на него немного времени, вы сильно продвинетесь в исполнении задуманного. Именно на конечном этапе часто теряются хорошие идеи и действия. Эффективно проведенное собрание должно иметь конкретные последствия.

Пример применения пятиэтапной модели А.Айви на совещании, посвященном разработке нового продукта фирмы.

1. Рапорт / Структурирование. *"Цель нашего сегодняшнего собрания - разработка новой панели управления для нашего нового грузовика. И каждый из вас может помочь в быстром достижении этой цели".*
2. Определение проблемы и возможностей для ее решения. *"Какие основные направления, по-вашему, надо включить в наш план?"* (открытый вопрос). *"Я понял, что вы настроены очень решительно обновить индикатор давления масла"* (пересказ). *"Давайте обобщим. Если я правильно понял вас (группу), то самое важное, по вашему мнению, следующее..."* (обобщение).
3. Постановка целей. *"Какой могла бы быть идеальная панель управления?"*
4. Выработка альтернативных решений. Подводите промежуточные итоги и выявляйте основные противоречия, которые вы заметили между определением проблемы и идеальной целью. Это способствует появлению нетривиальных, творческих решений. *"С одной стороны, группа хотела бы установить на панели только цифровые индикаторы. Но как это согласуется с ограничениями на пространство и стоимость? Какие будут еще идеи?". "Итак, о чем мы с вами говорили ..."* (обобщение).
5. Готовность к действию. Необходимо дать импульс к исполнению, чтобы быть уверенным: человек или группа действительно сделают что-то после разговора. Очень уместно персональное признание каждого из присутствующих и указание на его личную ответственность. *"Собрание без принятого плана действий - только потеря времени. Давайте определим задачи для каждого... Я хотел бы иметь письменные отчеты у себя на столе к среде".*

Успех совещания во многом зависит от состава участвующих. Считается, что в группе не должно быть больше 5-6 человек. Марк Мак-Кормак в книге «Секреты бизнеса для всех» (цит по Скаженик Е.Н., 2006, с. 171) предлагает обратить внимание на типы участников совещания, за которыми нужно наблюдать в процессе его проведения.

«Говорящие начистоту» Это люди, которые всегда честно высказывают свое мнение. Это ценные участники любого совещания. Но их необходимо защищать, так как они могут не столько положить конец спорам, сколько породить новые.

«Заводилы» Они усвоили поразительную силу слов: «Вы правы. Я никогда не думал об этом». Это хорошие участники совещания.

«Каменные лица» Эти держат свои мысли при себе. Вам постоянно приходится гадать, какую игру эти люди ведут и на чьей они стороне.

«Ораторы» Проникновение в суть вещей подменяется у них эмоциями и краснобайством. Обращайтесь с ними осторожно – или лучше не обращайтесь на них внимания.

«Адвокаты дьявола» Для них все спорно. Хорошо то, что они часто докапываются до правды. Плохо то, что они отнимают чересчур много времени и наносят слишком много ран. На совещание следует приглашать не более одного из них.

«Любители расслабиться» Они откидываются на спинку стула, поудобнее устраивают ноги, настраиваются на долгий приятный отдых и вовсе не торопятся решать вопросы, стоящие на повестке дня. Целесообразно встречаться с такими партнерами в холле или в помещении, где нет стульев.

«Мученики» Они хорошо разряжают обстановку и быстро берут на себя ответственность, когда что-то пошло не так. Опасность в том, что они берут на себя вину чересчур быстро, возможно прежде, чем вы сумеете докопаться, кто и что стоит у истоков случившегося.

«Разрушители» Слова не могут произнести, чтобы не погубить чью-то идею, чей-то проект или чье-то самолюбие.

«Государственные мужи» Продвигают себя или заставляют двигаться вперед совещание за счет умелого обращения с людьми. Теоретически к такому типу участников должен относиться руководитель совещания

Задания для самостоятельной работы

1. Составьте схему умений, необходимых ведущему делового собрания на каждом его этапе (используйте пятиэтапную модель А.Айви).
2. Представьте, что Вы – руководитель фирмы по организации экскурсий. Вы хотели бы обсудить с сотрудниками перспективные направления работы. Продумайте и составьте план проведения совещания, используя вопросы, предлагаемые Е.Н. Скаженик (2006, с. 173):
 1. Требуется ли вообще проводить совещание?
 2. Какая есть возможность заменить совещание?
 3. Должен ли я лично принимать в нем участие?
 4. Возможно ли сведение моего участия до минимума?
 5. Что сделать, чтобы сократить число участников до минимума?
 6. Удобно ли выбрано время?
 7. Закрыто ли для посторонних помещение?
 8. Имеются ли все необходимые для проведения совещания материалы?
 9. Каковы цели отдельных пунктов повестки дня?
 10. Как лучше рассадить участников совещания и какие приемы создания творческой атмосферы использовать?
3. Понаблюдайте за ходом собрания, в котором вы участвуете (вспомните недавнее собрание, в котором участвовали). С помощью опросника А.Айви (1995, с.52) проанализируйте, насколько эффективным было собрание.

Опросник "Как успешно провести совещание (собрание)?"

 1. Рапорт и структурирование. Было ли уделено внимание каждому с помощью визуального контакта или других приемов внимательного выслушивания? Задал ли ведущий совещания рациональную структуру обсуждения?

2. Определение проблемы. Была ли проблема четко поставлена? Дал ли руководитель возможность всем членам группы высказаться о проблеме? Отметил ли он чувства, возникшие вокруг ключевых идей? Способен ли он сделать резюме, касающееся проблемы и способов ее решения, привлекая при этом мнение группы?
 3. Определение целей. Обсуждалась ли возможность идеального решения проблемы, даже если это кажется недостижимым? Предпринимались ли усилия, чтобы вовлечь каждого члена группы в процесс определения проблемы и постановки целей?
 4. Выработка альтернатив. Оказывал ли лидер группы поддержку авторам новых идей? Получил ли такое поощрение каждый из них? Рассматривались ли хотя бы три альтернативы? (Нет настоящего выбора, если не имеется, по крайней мере, трех вариантов).
 5. Готовность к действию. Закончилось ли собрание без четких инструкций для каждого? Есть ли уверенность у лидера группы, что все последующие шаги четко поняты, и каждый будет продвигаться к взаимосогласованной цели? Было ли в конце встречи подведение итогов?
4. Во время практических занятий проведите собрание, разбившись на группы по 5-6 человек. Распределите роли между участниками совещания. «Ведущий» совещания может использовать изложенные в параграфе рекомендации для его планирования и проведения. По окончании совещания остальные участники, используя опросник ААйви из вопроса 3, дадут ведущему обратную связь относительно того, что удалось и что не удалось в проведении совещания.

Литература к теме

1. Айви А. Лицом к лицу. - Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. Новосибирск, "ЭКОР", 1995, с. 42 – 52.
2. Кузин Ф.А. Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика. М.: Ось-89, 2002, с. 219 – 239.
3. Скаженик Е.Н. Деловое общение. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006, с. 169 – 173.
4. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. — СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2003. С. 176 – 186.

2.1.5. Дискуссия

Дискуссия - это вид деловой коммуникации, в котором участвующие стороны отстаивают свою точку зрения при разногласиях; публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса, проблемы, в котором каждая сторона, оппонируя мнение собеседника, аргументирует свою позицию (Скрибицкий Э.Г. и др., 2008; Скаженик Е.Н., 2006; Мигунова Е.В., 2007; и др.).

Особенности дискуссии

Исходными условиями для начала дискуссии являются наличие: крайней мере, двух собеседников (сторон), и определенного смыслового поля - тезиса дискуссии, относительно которого у них имеются разные мнения. Быть несогласным между собой относительно какого-то положения могут как отдельные люди, так и научные школы, деловые корпорации, политические партии и др. как правило, участники дискуссии

сгруппированы как две стороны, выступающие соответственно «за» и «против» спорного положения.

В зависимости от целей дискуссии выделяются ее разные виды. Так, целью научной (профессиональной) дискуссии выступает, как правило, установление истины; целью производственной дискуссии чаще является принятие какого-либо решения обеими сторонами и взаимное согласие поступать в соответствии с принятым решением. Если цель дискуссии - не согласие, а победа над другой стороной, утверждение собственной точки зрения, то ее называют полемикой (или спором в узком смысле слова). Если цель - победить соперника любым путем, то такую дискуссии называют софистической (основанной на словесных ухищрениях, вводящих собеседника в заблуждение).

Дискуссия как способ убеждения другой стороны в преимуществах своей точки зрения, прежде всего, опирается на умение участников воздействовать на сознание других через обращение к их собственному критическому суждению, логике.

При проведении дискуссии особенно остро стоят этические аспекты деловой коммуникации. Важно не допустить перехода дискуссии в фазу негативного развития, характеризующейся непримиримостью сторон, переходом на эмоциональный уровень обсуждения в ущерб логическому, применения способов достижения результата, неадекватных той проблеме, вокруг которой разгорелся спор.

Общие требования к проведению деловой дискуссии

Любая дискуссия является обменом информацией между сторонами с целью обоснования своей позиции, поэтому в ней должны быть соблюдены все **требования к деловой информации**: точность, ясность, последовательность, доказательность и др. Необходимо следить, чтобы оппонент не использовал ваши слова в необоснованно расширенном или суженном толковании, для чего мы сами создаем почву, если информация, предоставляемая нами, неопределенна по смыслу, или если мы не требуем точности от собеседника. Важную роль в процессе дискуссии играет доказательство. Структуры и приемы **аргументации** в дискуссии, в основном, воспроизводят общие закономерности различных видов доказательства и правил логической аргументации.

Культура проведения дискуссии предполагает одним из главных элементов **умение участников дискуссии слушать** своих собеседников. Как правило, тот, кто владеет навыками эффективного слушания, тот и держит в своих руках нити управления дискуссией. Более того, человек, умело выслушивающий другую сторону, выглядит в ее глазах интересным собеседником, личностью высокой культуры и интеллекта.

Заинтересованность сторон в результате приводит к сильной эмоциональной окрашенности дискуссии. Участникам важно сохранять достоинство, не допускать обидной критики, уметь при любых обстоятельствах, победив или проиграв, уберечь себя от соблазна обвинить оппонента в недостатке каких-либо личных качеств и т.п. **Конструктивность критики** - один из важнейших принципов в этике деловых отношений. При нарушении этого принципа происходит подмена цели достижения истины; дискуссия переходит от процесса противоборства различных логик развития мысли к процессу противоборства амбиций.

Этапы дискуссии

Успех дискуссии будет определяться тем, насколько соблюдаются специфические правила, касающиеся ее организации.

Для подготовки дискуссии необходимо, прежде всего, создать рабочую группу, которая подготовит вопросы для дискуссии и свои собственные выступления, выберет и пригласит специалистов по обсуждаемой проблеме, определит ведущего. Требуется глубокое продумывание вопросов, выносимых на обсуждение. Перегружать программу не рекомендуется. Если вопросов много, то это ведет к поверхностному анализу, ухудшает качественную сторону дела. Задача состоит в том, чтобы, как и количество вопросов, так и их сложность были оптимальными. Если вопросы слишком трудные или, наоборот, слишком легкие, то они работать не будут.

Успеху дискуссий во многом способствует объявление о ней. Оно должно быть красочным и информационно насыщенным. Можно создать ситуацию ожидания в организации, где будет происходить дискуссия уже на этапе выбора темы.

Если дискуссия идет в небольшой аудитории, необходимо продумать, где будет сидеть ведущий во время её проведения. Известно, что расположение мебели по принципу «круглого стола» увеличивает интенсивность взаимных контактов слушателей, их диалог между собой, а не только с ведущим. Кроме того, такое расположение участников дискуссии позволяет ведущему ориентироваться, кто его поддерживает, а кто представляет оппозицию.

На первой стадии дискуссии фиксируются позиции сторон. Сторона, которая выдвигает, обосновывает и защищает тезис, являющийся предметом спора, называется протагонистом, а сторона, оспаривающая истинность этого тезиса, опровергающая его и считающая неприемлемым – антагонистом. Изложение своей точки зрения протагонистом включает: формулировку спорного тезиса (или проекта решения); высказывание перед аудиторией своего понимания трактовки: определение основных терминов, составляющих высказывание-тезис, установление условий, в рамках которых утверждается истинность тезиса. Если цель дискуссии - принятие решения, то сторона может счесть нужным с самого начала дискуссии заявить о своих интересах. При этом следует различать выражение интересов и вариант решения, предлагаемого протагонистом в соответствии со своими интересами. Интересы не могут быть предметом дискуссии («о вкусах не спорят»), вариант решения - может. Протагонист, завершая раскрытие своей точки зрения, предоставляет возможность антагонисту задать вопросы уточняющего характера. Антагонист задает соответствующие вопросы, но не возражает против предоставленной информации. Протагонист, отвечая, выставляет новую информацию для разъяснения своей трактовки тезиса.

На второй стадии дискуссии одна сторона развертывает аргументацию своего тезиса, а другая - приводит свои возражения против нее. Это самая сложная часть дискуссии. Выстраивать свои возражения участники могут в двух направлениях: к поиску консенсуса или к опровержению точки зрения противоположной стороны и своей победе. В качестве контраргументов используются вопросы, логические доказательства, примеры, сравнения и др. Так, используя вопрос как контраргумент, антагонист может привести противоречащий тезису факт или неприемлемое следствие из тезиса. Более подробно об использовании вопросов и приемах аргументации рассказано в разделе «Техники делового общения».

На заключительной стадии происходит завершение дискуссии. Важно, что завершение дискуссии не то же, что конец дискуссии. Она может закончиться просто

потому, что участники перестают спорить (например, спорщики утомились, у них нет времени, или спор перешел в ссору). Завершается же дискуссия тогда, когда одна из сторон частично или полностью отказывается от своей точки зрения, убеждена противником. Спор может завершиться победой тезиса; его признают обе спорящие стороны. Иногда под влиянием критики в общее положение вносятся уточнения, оговорки, исправления неточности; эти изменения приносятся обеими сторонами. (С.И.Поварнин, 1990). Если стороны не придут к соглашению, то дискуссия так и останется незавершенной, прерванной. Неэффективная дискуссия часто завершается на этапе выдвижения альтернативных позиций и конфронтации участников, не выходя на уровень совместного решения проблемы. (Скрибицкий, 2008).

Организация и ведение дискуссии

Для успешного проведения дискуссии важно, чтобы ведущий владел техникой ее организации и проведения. Главное, стремиться вести групповую дискуссию цивилизованно. Перед началом непосредственных дебатов должна быть обозначена исходная проблема и правила поведения всех участников по время дискуссии. Организатор встречи доводит до сведения участников суть проблемы и разъясняет некоторые моменты процесса обсуждения. Например, то, как участники должны обращаться друг к другу; как должны задаваться вопросы и даваться ответы на них и т.д. Такая инструкция необходима, чтобы избежать некорректного обращения, перебивания, проявления бурных эмоций и других явлений, которые могут превратить дискуссию в фарс.

Все альтернативы решения проблемы, которые предлагаются участниками спора, рекомендуется записывать для удобства их дальнейшего рассмотрения. В идеале, мнения и пути решения должны записываться на доске, которая одинаково хорошо видна всем присутствующим.

Все люди, приглашенные на дискуссию, должны иметь право высказываться и активно этим правом пользоваться. Молчащих, равнодушных или со всем согласных людей на таком мероприятии быть не должно, так как такие участники ничего не вносят в решение проблемы.

Ведущий должен следить за соблюдением элементарных правил этикета. Каждый участник должен начинать говорить только тогда, когда свою речь закончит предыдущий. Позволять себе перебивать, переходить на личности, и тем более, оскорблять друг друга, участники дискуссии не должны, в деловой дискуссии, поведение собеседников должно быть сдержанным.

Каждое суждение, сказанное в противовес другому высказанному мнению, должно подкрепляться объективными аргументами. Фразы по типу «Вы не правы просто потому, что я так считаю», «Такого быть не может и точка» использоваться не должны. По возможности, участники должны подкреплять аргументы цифрами статистики и данными научных исследований. Во-первых, это поможет составить объективную картину обсуждаемой проблемы, во-вторых, такие аргументы всегда лучше убеждают собеседников, чем какие-либо личные выводы.

Доля здорового юмора во время обсуждения допускается, но только доля. Нечастый легкий юмор там, где он уместен, поможет немного разрядить накалившуюся обстановку.

Большую нагрузку несет заключительное слово ведущего дискуссии. По заключительному слову можно предложить следующие рекомендации: быть кратким, ярким и убедительным; указывать направления решения поставленных проблем; опираться на более удачные и интересные выступления участников дискуссии; содержать позицию ведущего по отношению к точкам зрения; ставить новые проблемы перед присутствующими и вызывать желание разрешать их. Ведение эффективных деловых дискуссий – это искусство, но овладеть им может практически каждый. При обучении ведущих ведению дискуссий следует соблюдать определенную технологию (см. Технология организации..., 2008).

С.И.Поварнин (1990) подчеркивает: чтобы участники дискуссии могли вести сознательную, правильную, сосредоточенную дискуссию, нужно уметь «охватывать спор», т.е. все время держать в памяти общую картину спора, не забывать, о чем шла речь ранее, в чем ошибки оппонентов, какие аргументы они выдвигают. Нельзя упускать из виду основного положения, из-за которого ведется спор, подменять их второстепенными, спорить «от довода к доводу», забывая о главном предмете спора: тезисе. Нельзя спорить, если плохо знаешь предмет спора, плохо разбираешься в том, о чем идет речь. Необходимо выявить позиции, взгляды участников спора, тогда можно смело доказывать свою правоту. В споре самому следует занимать определенную и твердую позицию. Следует тщательно подготовиться к предстоящему обсуждению, сформировать свое мнение, составить список вопросов, которые вы хотите задать другим и которые могут задать вам, и настроиться на открытое восприятие чужих идей и мыслей.

Во время дискуссии необходимо адекватно реагировать на критику вашего мнения со стороны других участников. Если вам говорят «вы не правы» и разумно аргументируют это, стоит задуматься и пересмотреть своё мнение с учетом услышанных замечаний.

При проведении деловых обсуждений и дискуссий часто приходится иметь дело с одними и теми же характерными типами участников обсуждения. Ниже следуют советы относительно того, как с ними поступать или как их нейтрализовать (по материалам Е.В. Рева, 2003, с. 166-168; Ф.А. Кузин, 2002, с. 229-234 и др.)

Таблица 11. Характерное поведение участников деловых обсуждений

Типичное поведение	Тактика ведущего дискуссии
"Блокировщик". Упрямо ни с кем не соглашается, приводит примеры из личного опыта, возвращается к вопросам, которые уже решены.	Напомнить о цели и предмете обсуждения. Задавать ему вопросы типа: "То, что вы говорите, относится к нашей цели или к этому обсуждению?". Тактично напоминать, что он уходит в сторону.
"Агрессор". Критикует всех подряд, принижает статус участников, не соглашается с тем, что предлагается.	Необходимо на любое его высказывание и опровержение задавать вопрос: "А что вы предлагаете?". Напоминать ему, что излишняя критика гасит конструктивные идеи.
"Прыгающий с темы на тему". Постоянно меняет тему разговора.	Останавливать вопросами типа: "Мы разве закончили рассмотрение проблемы?" Или: "То, что вы говорите, относится к нашему совещанию?"
"Удалившийся". Не хочет участвовать в	Предложить ему высказаться и внести свои

общем обсуждении. Рассеян. Разговаривает на личные темы.	предложения: "А вы что думаете по этому поводу...?" Или: "Какие предложения есть у вас?"
"Доминирующий". Пытается захватить власть и манипулировать присутствующими.	Спокойно и уверенно останавливать его высказывания встречными: "Ваше предложение — это только лишь одна из возможных альтернатив. Давайте послушаем и другие предложения".
"Адвокат дьявола". Специально задает острые вопросы, заведомо ведущие в тупик. Всеми способами блокирует совещание. Стремится к его провалу.	1. Оценивать остроту его вопросов: "Ваш новый вопрос не обостряет рассматриваемую проблему, а только уводит нас от нее". 2. Акцентировать внимание на неоправданной полемичности или провокационности его заявлений. 3. Переадресовывать его вопрос ему же для ответа: "А вы сами что думаете по этому вопросу?" Или: "Мы бы хотели услышать ваш вариант ответа на ваш же вопрос".
"Ищущий признания". Хвастается, много говорит, стремится утвердить свой статус.	Задавайте вопросы, показывающие, что его высказывания — это рассуждения о самом себе, а не о деле: "То, что вы нам сообщили, можно ли использовать для решения обсуждаемого вопроса?"
Спорщик	Сохранять невозмутимость. Предоставить группе опровергать его утверждения.
Позитивист	Предложить ему подведение итогов, сознательно втянуть в дискуссию.
Всезнайка	Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.
Словоохотливый	Тактично прерывать. Напоминать о регламенте.
Застенчивый	Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в своих силах.
Негативист	Признать, оценить его знания и опыт.
"Крупная шишка"	Избегать прямой критики, применять технику "да, но".
Расспрашивающий	Адресовать его вопросы группе.
Блокирующие вопросы и высказывания	Рекомендуемые ответы
Вопросы, на которые докладчик уже отвечал, или критика тех, кто невнимательно слушал и недопонял суть обсуждаемого дела	Не заявлять ожесточенно: «Я ведь это уже объяснял!», а спокойно и кратко повторить ответ, используя фразу: «Как уже отмечалось...»)
Вопросы, выходящие за границы дискуссии, расширяющие проблему	Напомнить о рамках дискуссии, о ее цели. Попросить еще раз уточнить его антитезис и верните разговор в прежнее русло.
Сложные вопросы, затрагивающие малоизвестную докладчику смежную область и заданные с целью «прощупать» эрудицию и находчивость докладчика	106 Ответить, что «нельзя объять необъятное» или что решение этой задачи не предусматривалось в нашем исследовании
Вопросы, принижающие значимость проблемы или полученных результатов	Поскольку в такой ситуации задевается самолюбие выступающего, важно не

	откликнуться эмоциональной вспышкой, а ответить заранее продуманной фразой
Высказывание охватывает мелочи (второстепенные факты), не затрагивая основного тезиса	Спросить, не забыл ли он цель разговора, вернуть его к спорной проблеме.
Компрометирующие намеки, ставящие под сомнение вашу мысль или предложение. Имеющие целью: а) перенести критику на вас, на вашу личность, б) приписать вам явно нелепые высказывания.	Не поддавайтесь на провокацию, демонстрируйте свою объективность, доброжелательность. Не пытайтесь оправдаться, не проявляйте резких эмоций.
Высказывания, намеренно уводящие к ложным выводам, подтасовка фактов	Прекратите обмен мнениями, похвалите собеседника за глубину анализа и попросите его сделать обобщающий вывод.
Подчеркивание ваших ошибок или недоработок, тенденциозное толкование ваших слов	Спросите, о чем конкретно идет речь, ради чего. Попросите высказать его соображения, как выйти из затруднения.
Постоянная смена позиции	Не настаивайте на признании, согласии и поддержке вашего предложения. Сверните разговор, который все равно ни к чему не приведет.
Ироничные вопросы с «подковыркой», с целью повеселить аудиторию	Ответить в духе мягкого юмора, либо серьезным тоном с подчеркиванием недопустимости недооценки важности обсуждаемого вопроса

Задания для самостоятельной работы

1. Подготовьте аргументацию своей позиции в дискуссии. Для этого выберите проблему, в решении которой существуют противоположные точки зрения (например, «Обучение мальчиков и девочек должно быть отдельным», «Реклама на ТВ надо запретить»). Подберите аргументы разного типа (статистические, логические и т.д.), подумайте, в каком порядке их следует предъявлять. Оформите свои доводы письменно, в виде текстов и наглядных материалов.
2. Попрактикуйтесь в контраргументации: подумайте, какие доводы может привести противоположная сторона (см. задание 1), и подготовьте контраргументы. Продумайте следующие вопросы: Как я буду себя вести, если: а) мой собеседник во всем со мной согласится; б) решительно возразит, перейдет на повышенный тон; в) не отреагирует на мои доводы; г) выскажет недоверие к моим словам, мыслям?
3. Выполните практическое упражнение: один из участников рассказывает о каком-либо поступке. Остальные указывают на негативные стороны поступка, стараясь «испортить» настроение говорящему. Задача говорящего – в течение 2-3 минут противостоять напору «критиков», защищая свою позицию. Не следует «отмахиваться» от критики, надо в ответ приводить контраргументы
4. Попрактикуйтесь в проведении дискуссии со своими коллегами, одноклассниками. По окончании дискуссии проанализируйте ее течение и результаты с помощью следующих вопросов:
 - Каков был состав участников?
 - Правильно ли участники дискуссии расположились в пространстве относительно друг друга?
 - Были ли заинтересованы участники в предмете обсуждения?

- Возникали ли по ходу дискуссии спонтанные, плохо управляемые стратегии решения проблем?
- Была ли дискуссия конструктивной или следует признать, что она шла хаотично, беспредметно, некорректно?

В зависимости от того, исполняли вы роль ведущего дискуссии или участника, составьте рекомендации по ведению или участию в дискуссии с учетом полученного опыта.

Литература

1. Скибицкий Э.Г., Скибицкая И.Ю.. Основы делового общения: Учебное пособие. - Новосибирск: НГАСУ. 2008.
2. Мигунова Е.В. Речевые коммуникации [Текст]: учеб.-метод. пособие;– Великий Новгород, 2007, с. 36-39.
3. Скаженик Е.Н. Деловое общение. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006, с. 157 -161.
4. Рева В.Е. Деловое общение. Учебное пособие на электронном носителе. Пенза, ПГУ, 2003, с. 163 -166.
5. Технология организации групповых проблемных дискуссий // Гуманитарные технологии в вузовской образовательной практике: практика проектирования, анализа и применения. Учебное пособие / под ред. Н.В.Бордовской. СПб, изд-во РГПУ, 2008, с. 61-78.

2.1.6. Электронная почта

Электронная почта позволяет быстро и дешево обмениваться информацией, причем независимо от ее объема, с людьми находящимися практически в любом уголке мира. Сейчас вряд ли можно найти организацию, не подключенную к сети Интернет и не использующую электронную почту.

Существуют отличия между деловой перепиской на бумаге и электронной перепиской. Электронная переписка более конкретна и сжата.

По использованию электронной почты могут быть даны следующие рекомендации:

1. Электронная почта в отличие от беседы позволяет редактировать написанное сообщение. Всегда перечитывайте то, что написали.
2. Включайте те же формулировки, которые Вы получили, в свое письмо. Полезно повторить или перефразировать специфические выражения, которые люди используют в своих сообщениях.
3. Помните что, когда Вы пишете сообщение или получаете его, тот, кому Вы пишете или от кого получаете письмо, не слышит звуков Вашего голоса, не видит выражения Вашего лица и ваших жестов. При получении сообщения может срабатывать механизм проекции, то есть приписывания чувств другому, которые он не испытывает, а испытываем мы сами.
4. В деловой переписке не уместно использовать распространенные в сети сокращения, например, ИМНО («по моему скромному мнению»).
5. Не используйте заглавные буквы для подчеркивания важности сообщения. Использование таких букв может восприниматься как давление или угроза.
6. Заведите за правило рассылать благодарности и поздравления с праздниками партнеров.
7. Отвечайте в течение двадцати четырех часов на любое сообщение, если Вы не знаете что ответить на содержащиеся в сообщении вопросы, ответьте, что сообщение

получено, а подробнее Вы сможете ответить, как только получите необходимую информацию.

8. Установите на почтовом сервисе ответчик «С уважением, должность, ФИО»

2.1.7. Публичная речь и Презентация (М.Б. Секреты публичного выступления?)

В деловой коммуникации публичная речь может быть востребована на совещаниях конференциях, дискуссиях, презентации. Она имеет сугубо прагматические цели, направленные на достижение результата (например, привлечь инвестиции, продать проект и т.д.). Публичная речь в деловом общении должна быть яркой, продуманной, логичной и завершенной. Для того, что бы Ваша речь была именно такой, существуют определенные правила, соблюдая которые, Вы заслужите имидж прекрасного оратора.

1. Правило – к речи всегда нужно готовиться.

Очень важно найти достаточно времени для подготовки речи. Многие совершают серьезную ошибку, оставляя подготовку доклада на самый последний момент. Существует важная закономерность, чем короче выступление, тем большего времени оно требует для подготовки.

Подготовительная работа включает в себя:

1. Ориентация в аудитории. Прежде чем планировать свое выступление, нужно подумать об аудитории, узнать о ней как можно больше (Ф.Дэвис, 1998).

Нужно ответить себе на вопросы:

- Кто входит в аудиторию: возраст, пол, социальное положение и образование?
- Почему они собрались вместе?
- Насколько хорошо они ориентируются в теме выступления? Поймут ли они специальные термины или нужно им их объяснять?
- К каким интересам присутствующих можно обратиться, например, это идея для дальнейшего обсуждения или они смогут извлечь для себя финансовую выгоду, лучше себя почувствовать и т.д.
- В какой степени нужно апеллировать к эмоциям, и в какой - к логике?
- Что предполагается закрепить в их сознании? Хочу ли я, чтобы они совершили какие-то действия?
- Насколько мне доверяет аудитория? Что у нас есть общего?
- Какие вопросы мне могут задать?

Когда получены ответы на эти вопросы, практически 50% успеха в вашу речь уже заложено.

2 Знание предмета и план выступления. Оратор должен намного больше слушателей знать о предмете своей речи. План должен быть основой структуры публичной речи. Речь лучше всего записать. На бумаге легче выстроить и сохранить логику изложения речи, последовательность аргументов, отбросить все лишнее, увидеть, чего не хватает (В.П.Шейнов, 2004).

Альтернативой написанию полного текста речи является подготовка тезисов в соответствии с ее планом, но использовать тезисы возможно, если Вы очень хорошо владеете темой речи и имеете некоторый навык выступлений.

Можно выделить следующие этапы подготовки плана речи (Р.Доуиз, 2014, с.65):

- 1) Тщательно исследуйте предмет речи.
- 2) Подготовьте письменную формулировку конкретной цели речи.

3) Запишите, чего Вы добиваетесь от аудитории, что слушатели должны подумать, почувствовать или сделать (например, вовлечь, убедить, активизировать на действия, заставить сопереживать).

4) Основываясь на подготовке, запишите все положения, которые Вы бы хотели осветить.

5) Ограничьте этот список тремя-четырьмя, максимум пятью наиболее важными положениями, убрав остальные или отведя им вспомогательную роль.

6) Определите тезис или объединяющую тему, возникшую в результате выбора важнейших положений речи (ключевая идея).

7) Расположите основные и вспомогательные элементы речи в нужном порядке.

Филиппа Дэвис (Ф.Дэвис, 1998) предлагает ряд способов организации материала для будущей речи. Один из наиболее эффективных способов, по ее мнению, состоит в том, чтобы обозначить основную цель посередине листа бумаги, а вокруг в произвольном порядке записать все родственные аспекты. Затем нужно дополнять список до тех пор, пока можно. После этого его нужно привести в логическую последовательность, удалив те пункты, которые кажутся незначительными. В одном из вариантов этого метода - рекомендуется дать волю воображению и проиллюстрировать все аспекты своего выступления картинками. Этот метод стимулирует воображение, и запоминание оказывается более эффективным, когда используются визуальные образы, а не слова.

Можно организовать весь материал выступления по принципу «обстоятельства - проблема – решение», в тематическом, хронологическом или географическом порядке.

Пример, как можно построить речь по принципу «Обстоятельства - проблема – решение» на тему «Защита от манипуляций»: «Вы чувствуете, что окружающие Вас используют, Вам трудно говорить нет – скорее всего, Вы не умеете защищаться от манипуляций – приходите на мои семинары, и я научу Вас, как распознать манипуляцию и научитесь эффективным приемам защиты».

Хронологический порядок: «Как можно за шесть месяцев увеличить продажи, используя поэтапный подход».

Географический порядок: «А как обстоит дело с этим вопросом в Америке и в Европе? Что мы взяли у них? В чем наша оригинальность? Что нового мы предлагаем?»

Конечно, для одних тем больше подходят одни структуры, для других тем – другие.

Написание речи это переработка плана в полный текст, который нужно править, корректировать, оттачивать.

3. Содержание речи. Если в речи отсутствуют важные идеи привлекающие внимание аудитории, то она воспринимается как речь «ни о чем».

В любой речи должна быть ключевая мысль, отвечающая цели выступления. Ее необходимо четко и ясно произнести в начале выступления. Это сразу же привлечет внимание аудитории к тому, что она услышит. Ключевая мысль служит опорой для отдельных положений речи.

Речь также должна затрагивать эмоциональный уровень аудитории, «цеплять» ее.

4. Объем речи. Речь должна быть логична и лаконична. Не нужно «впихивать» всю информацию, которая у Вас есть, в речь, ограниченную по времени (этим, кстати, часто грешат студенты на защитах курсовых и дипломных работ). В этом случае, аудитория начинает «утопать в подробностях» и теряет главную мысль, а затем и логику самой речи.

Вполне возможно о некоторых вещах только упомянуть или предложить ознакомиться с ними после доклада.

Можно предварительно определить объем речи. Например, чтение одной страницы текста, напечатанного через полтора интервала 14 кеглем, занимает около двух минут.

5. Репетиция. Очень важно увидеть и услышать себя со стороны. Многие ошибочно посвящают огромное количество времени материалу к выступлению, ни разу и, не попробовав произнести его вслух, в итоге выступление может быть провальным. Чтение речи вслух помогает решить, какие идеи следует включить в окончательный вариант выступления, а какие – нет (Ф.Дэвис, 1998). Помочь в этом может видеозапись выступления или обратная связь от человека, который согласится Вам помочь в репетиции. Известные ораторы посвящали много времени подготовке своих речей. Блестящие «экспромты» на деле нередко являются удачными домашними заготовками (В.П.Шейнов, 2004).

Не стоит читать речь. Слушатели плохо воспринимают чтение текста с листа, так как создается барьер между тем, кто говорит и слушателем. Если сложно обойтись без записей, то можно взять собой тезисы речи, в качестве опоры. Также зачитывание речи часто ассоциируется со слабым знанием вопроса или неумением излагать свои мысли самостоятельно. Зачитывать можно цитаты и цифры, которые являются мощными аргументами. Малейшая ошибка в цифрах, или просто перестановка слов может привести к искажениям информации, а дальше к провалу всей речи (В.П.Шейнов, 2004).

Специалисты по-разному относятся к заучиванию текста наизусть. Некоторые считают это вполне приемлемым, другие категорически против, так как, когда человек вспоминает то, что говорит, это сразу заметно. Они предлагают держать в голове структуру, опорные моменты и говорить свободно.

2. Правило – внимание аудитории - ключ к успеху

Выступление. Прежде чем начать выступать, важно настроиться на аудиторию, и настроить ее на себя. Аудитория в данном случае как музыкальный инструмент, здесь не нужно торопиться. Важно спокойно и уверенно начать говорить. Если аудитория напряжена, можно сначала пошутить (если это позволяет ситуация) и, тем самым, разрядить обстановку. Речь должна содержать вступление, основную часть и завершение.

Вступление. От того, как Вы начнете свою речь, насколько Вам удастся привлечь внимание аудитории, зависит Ваш успех. В основном вступление определяет содержание самой речи и включает в себя информацию об актуальности темы и цели выступления. Вступление должно быть кратким. Большинство вступлений занимают от 5% до 10% речи. Первые же Ваши слова определяют то, как воспримет Вас аудитория. Вступление может способствовать привлечению внимания, задавать тон речи. Если Вы полны энтузиазма, доброжелательны и даете понять, что тема вашей речи чрезвычайно интересна, внимание слушателей обеспечено.

Для создания эффекта доверия к Вашим словам, важно показать слушателям, что Вы разбираетесь в том, что говорите, что Вы авторитетное лицо. Например, если Вы ведущий тренинговых групп, в начале речи можно обозначить свои регалии или место, где Вы обучались. Согласно Рудольфу и Кэтлин Вердербер (Р.Вердербер, К.Вердербер, 2003), привлечь внимание аудитории можно с помощью неожиданного заявления, вопроса, короткого рассказа об интересном событии, апелляции к личному отношению, цитаты, интригующего начала или юмористической зарисовки.

Неожиданное заявление. Неожиданное заявление это один из самых эффективных способов завладеть вниманием аудитории и сконцентрировать его на предмете речи. Оно позволяет вытеснить все посторонние мысли из сознания слушателей. К примеру, знаменитый Отто Бисмарк застал слушателей врасплох, высказавшись наполовину: «Я тоже за отмену смертной казни», и сделав заметную паузу, продолжил: «Но я за то, чтобы начало положил убийца!». В книге Ричарда Доуиза «Утерянное искусство красноречия» приводится такой пример нестандартного начала речи: «Несколько лет назад, я был на собрании в мужском клубе, где выступал бизнесмен сумевший победить рак. Он хотел убедить слушателей отправиться к врачу и пройти ректальный осмотр. В самом начале выступления он бросил в аудитории несколько длинных пластиковых трубок, которые используются при таком осмотре. Это была прелюдия к его выступлению и обоснованию необходимости обнаружения рака на ранних стадиях» (Р.Доуиз, 2014, с.85).

Риторический вопрос. Начать речь можно с риторического вопроса. Такой вопрос не требует ответа, а подразумевает мысленный ответ. Например, говоря о деловом общении, можно было бы спросить у аудитории «Я думаю, все мы иногда, так или иначе, сталкивались с трудностями в коммуникации, вы согласны?»

История. Если Вы можете вспомнить интересную историю, которая привлечет внимание аудитории и действительно относится к теме, можно сказать, что начало речи положено. Многие истории довольно длинные, поэтому они хороши для продолжительных речей. Однако если есть история, которую можно изложить кратко, лучше ее использовать. При использовании историй есть один важный нюанс, истории лучше рассказывать, так как будто они связаны с вами напрямую. Секрет историй заключается в том, чтобы представить их как часть опыта. Например, рассказывая о новой концепции продажи кукол для девочек, которые бы имели разные типы телосложения, а не только идеальные пропорции, как у Барби, можно сказать: « Я слышал, что после игр с куклами имеющих идеальные пропорции, у детей появляется тревога по поводу своего тела», но это произведет меньший эффект на слушателей чем история «из жизни». Например, «однажды, наблюдая за игрой с куклой Барби соседской девочки, я увидел, как она резко отбросила ее и расплакалась. На мой вопрос «Что случилось?», она ответила «Я ее ненавижу, она такая красивая и стройная, я такой никогда не буду».

Подход, при котором история представляется частью опыта, актуален и для анекдотов и для юмористических зарисовок.

Личный интерес. Лучше всего внимание аудитории привлечет выступление, которое вызывает личное отношение аудитории. Такое выступление превращает их в активных участников речи. Например, рассказывая о новой электронной программе для телефонов «Легкое пробуждение», можно сказать «Я знаю, что среди вас есть, кому очень сложно вставать по утрам, да я и сам такой. Мы часто не слышим будильники, а если и слышим, то все равно продолжаем спать и теряем из-за этого много времени, а значит возможности. Сегодня я расскажу Вам о новой программе «Легкое пробуждение», поверьте, она изменит вашу жизнь».

Цитата. Цитата уместна для вступления к речи с любой продолжительностью, главное, грамотно связать ее с основным содержанием текста. Хьюмс (Дж.Хьюмс, 2012) в своей книге «Секреты великих ораторов. Говори как Черчилль, держись как Линкольн» приводит основные правила цитирования в речи:

- цитата должна быть Вам близка, никогда не приводите слова автора, который Вам плохо знаком, не близок или которого Вам не очень приятно цитировать.

- автор цитаты должен быть известен, а сама цитата — короткой.

Для достижения эффекта, цитату необходимо выделить интонационно и по возможности обыграть драматически. Он рекомендует собирать цитаты в свою «копилку» для использования их в своих речах, например такие как:

- Конфуций (об анализе проблемы): «Первое правило мудрого лидера: он начинает с определения, в чем состоит проблема».
- Луи Пастер (о простоте): «Не бейтесь над тем, чего не можете объяснить, разделите проблему на несколько более простых и разберитесь в каждой по отдельности».
- Марк Твен (о переменах): «Верность закосневшему мнению никогда не разрывает цепь и не освобождает человеческую душу».

Интригующее начало. Если начало речи оформлено так, что аудитория ждет затаив дыхание продолжение, то Вы полностью завладели вниманием слушателей. Интригующее начало речи особенно полезно, когда тема не сильно интересна для аудитории. Например, речь о разработке новых добавок в антибактериальные средства, можно было начать так: «Мы сталкиваемся с ними постоянно. Когда мы просыпаемся и идем умываться, они встречают нас в ванной, за завтраком они рядом, на работе поджидают и провожают с обеда, они могут быть друзьями, но чаще враги, Кто же они? Ответ довольно прост - бактерии».

Основная часть речи. Как мы помним, есть ключевая мысль и все что говорится, служит ее более полному раскрытию. То есть основная часть включает в себя положения, раскрывающие ключевую мысль. В деловой публичной речи, основное содержание часто подкрепляется аргументами, содержащими цифры, графики и т.д. Такая речь нуждается в иллюстрации. Иллюстрировать сказанное можно с помощью примеров и наглядных пособий. Особенно это касается цифр, так как они сложны для устного восприятия. В устном выступлении количество приводимых цифр не должно быть очень большим, так как они имеют тенденцию быстро утомлять слушателей. Тем не менее, они воспринимаются как наиболее сильные аргументы, поэтому желательно, чтобы они имели прямое отношение к ключевой идее.

Речевые приемы, которые можно использовать в основной части. Не рекомендуется использовать малоизвестные слова и сложные словосочетания, пафосные фразы. Эффективным речевым приемом являются шутки сказанные «к месту». Неудачная шутка может испортить все выступление. При продолжительном выступлении шутки снимают усталость, возбуждают активность слушателей, снимают напряжение в конфликтных или острых ситуациях. Шуткой можно отделить один важный вопрос от другого. Однако, с ними так же как и с цифрами не стоит перебарщивать, поскольку за смехом люди могут воспринять Вас и Вашу информацию как несерьезную.

В.П.Шейнов, в своей книге «Искусство управлять людьми» (В.П.Шейнов, 2004), рекомендует: 1) точно запомнить шутку, чтобы не исказить ее при выступлении; 2) говорить с серьезным видом для контраста формы изложения и содержания, 3) сделать паузу перед тем, как произнести ключевые слова шутки, для усиления впечатления, и паузу после ее произнесения.

Также он не рекомендует:

- анонсировать шутку, так как теряется элемент ее внезапности;
- зачитывать ее;
- объяснять ее суть, извиняться за нее;

- использовать жаргонизмы, вульгарные шутки.

Джон Хьюмс приводит такой пример шуточной истории, используемой бизнесменом для показа необходимости адекватного объема инвестируемого капитала.

В молодости я был назначен на должность в отделении нашей фирмы на Среднем Западе и однажды попал на банкет в торговой палате в честь присуждения звания человека года. Этим человеком казался председатель местной биржи. Его фамилия красовалась на самом большом офисном здании в центре города. Кроме того, он был владельцем небольшого самолетного завода и членом совета директоров двух компаний. Сидевшие за столом друг за другом повторяли историю как когда-то, 30 лет назад он приехал в городок, в единственном костюме и все его нехитрые пожитки уместались в красном платке, привязанном в виде узелка к палке. Каждый представитель города, выражая признательность виновнику торжества, упоминал эту историю о красном платке. Я сидел рядом с репортером, недавно командированным в город. Мы с ним не были коренными жителями этого городка.

Наконец виновник торжества поднялся, чтобы выразить признательность горожанам и поблагодарить их за теплые слова. Когда он закончил, мой сосед-репортер встал и спросил: «Сэр, а что было в этом красном платке, с которым вы пришли в город?». «Если честно, сынок, – сказал он – это были облигации на 100 тысяч долларов и еще 100 тысяч векселями» (Дж. Хьюмс, 2012, с.132).

Использование личных местоимений «вы», «нам», «мы» и «наше», позволяет подать слушателям вербальные сигналы, объединяющие Вас с аудиторией в одно целое.

Задавание вопросов. Вопросы стимулируют активность аудитории, а когда слушатели участвуют в разговоре, они лучше понимают его содержание. Так, например, при презентации товара для женщин можно спросить «Кто из вас сталкивался с тем, что реклама много чего обещает, а на самом деле никакого эффекта нет?».

Нечетное количество тезисов, группы из трех понятий (например, вера, надежда, любовь) параллели и сравнения (с одной стороны..., с другой стороны...) являются эффективными методами изложения информации. Люди лучше запоминают нечетные числа, потому что они образуют более четкую структуру (Ф. Дэвис, 1998).

3 правило – умеете поставить эффектную точку.

Заключительная часть. Правильно выстроенное заключение способствует достижению его цели, а также хорошему впечатлению от выступления в целом.

Заключение — это относительно маленькая часть речи; оно редко занимает более 5% речи (35– 45 слов в пятиминутном выступлении), но имеет большое значение, для усиления эффекта речи. Заключение имеет две главные цели:

- 1) закончить речь так, чтобы она напомнила о сказанном Вами;
- 2) повторить сказанное, чтобы аудитория запомнила и задумалась над Вашим сообщением.

Последние слова очень важны, поскольку лучше всего запоминается начало и конец сообщения.

В основном используют четыре типа заключений: резюме, история или притча, призыв к действию и эмоциональное воздействие (Р.Вердербер, К.Вердербер, 2003).

Заключение-резюме. Резюме это самый простой способ закончить речь — оно подразумевает подведение итогов по основным положениям. Например, самый короткий вариант концовки речи о признаках манипуляции будет следующий: «Запомните, если в беседе Вы вдруг почувствовали, что не знаете смеяться Вам или плакать, появляется

раздражение, страх, зависть или желание что-то доказать окружающим, то Ваш собеседник скорее всего манипулирует Вами». В таком окончании речи вновь сформулированы ключевые идеи, которые следует запомнить слушателям. Резюме часто используются для информационных и убеждающих речей.

Заключение в форме истории. Материал в форме истории, притчи или анекдота хорошо подходит как для заключения, так и для вступления.

Джеймс Хьюмс (Дж.Хьюмс, 2012, с.139-140) приводит такой пример использования юмористической истории в завершении: *«За воскресным завтраком на конференции ее глава подвел итоги таким образом: «Хочу сказать спасибо за эти последние дни. Я кое-чему научился и неплохо провел время. Мне вспомнился продавец в меховом магазине, которого я встретил недавно в Филадельфии, когда искал подарок жене на юбилей. Когда я заходил в магазин, один из менеджеров выпихивал на улицу какого-то парня. Потом я услышал, как меховщик рассказывал что произошло. Кажется, этот парень приходил в пятницу днем в компании блондинки. Он сказал продавцу, что хотел бы посмотреть самую дорогую шубу в магазине, продавец удивился и принес симпатичную беличью шубу.*

– Унесите, – сказал посетитель, – Вы, по-моему, не расслышали о чем я просил. Мне нужна самая дорогая шуба из тех, что у вас есть.

Тогда продавец принес бобровую шкуру. Потом котиковую, потом из стриженного енота – все тот же результат. Наконец он притащил роскошное манто из белой норки за пять тысяч долларов. Когда парень увидел шубу у него загорелись глаза. Он повернулся к блондинке и сказал:

– Вот это неплохо! Можешь ее примерить.

А потом заявил продавцу:

– Запишите на мой счет. Я расплачусь кредиткой. И выйдите на подкладке зайка.

Я вернусь в понедельник и заберу ее.

– Конечно, как скажете сэр, – ответил продавец.

В понедельник молодой человек, выбравший шубу, явился в магазин один. Как только он вошел, к нему кинулся продавец, грозя кулаком, а за ним – администратор, закупщик, менеджер и кредит-менеджер. Все они стали на него кричать:

– Мы проверили Ваш счет! У вас денег кот наплакал. Вы и зубную щетку купить не можете!

– Да успокойтесь Вы! – ответил парень. – Ничего я у Вас не собираюсь покупать. Я пришел поблагодарить за чудесные выходные».

Призыв. По своему характеру призывы больше относятся к убеждению, особенно когда ставится цель мотивировать аудиторию к действию. Призыв — описание поведения, которого говорящий хочет добиться от слушателей после того, как они выслушали все его аргументы.

Стивен Джобс, бывший глава Apple, так закончил свою речь перед выпускниками Стенфорда: «Steward и его команда сделали несколько выпусков The Whole Earth Catalog и, в конце концов, издали финальный номер. Это было в середине 70-х и я был Вашего возраста. На последней странице обложки была фотография дороги ранним утром, типа той, на которой Вы, может быть, ловили машины, если любили приключения. Под ней были такие слова: “Оставайтесь голодными. Оставайтесь безрассудными”. Это было их прощальное послание. И я всегда желал себе этого. И теперь, когда Вы, заканчивая

институт, начинаете заново, я желаю этого Вам. Оставайтесь голодными. Оставайтесь безрассудными».

Заключение — эмоциональное воздействие. Оно оставляет самое сильное впечатление у слушателей. Важно помнить, что четкое и энергичное заключение способно компенсировать заминки в начале, и даже вялую середину выступления (Ф. Дэвис, 1998).

4 правило – не бойтесь вопросов, используйте их для своей пользы.

Ответы на вопросы. Люди задают вопросы по разным причинам, и эти причины не обязательно связаны с содержанием речи или интересом к ней. Иногда люди задают вопросы, что бы привлечь внимание к себе, либо для демонстрации собственной компетенции. Еще как вариант с целью конкуренции с оратором, или желанием досадить ему. Наконец, они задают вопросы потому, что им действительно хочется получить больше информации или узнать мнение выступающего по какому-то вопросу.

Лучше если вопросы задают в конце выступления. Выслушав вопрос, можно повторить его, поблагодарив того, кто его задал. Дайте себе время на обдумывание ответа, и не смущайтесь, что слушатели увидят, как Вы размышляете. Ваш ответ воспримут более убедительным, если Вы отвечаете уверенно, не запинаясь без «э...», «ну... вот» и т.д. Если кто-то упорно ставит Вас в затруднительное положение, перейдите к вопросам других присутствующих, а ему предложите продолжить диалог позже в частной беседе. Иногда вопросы могут нести вспомогательную функцию, так как позволяют рассказать информацию, не вошедшую в речь. Чем больше вопросов Вам задают, тем лучше. Не нужно их бояться. Со временем Вы научитесь использовать их для общения с аудиторией, и создания имиджа прекрасного оратора.

Что еще способствует достижению цели речи? В.П.Шейнов (В.П.Шейнов, 2004) указывает ряд дополнительных моментов, способствующих эффективности произносимой речи.

Одежда. Она не должна сковывать, быть слишком яркой (будет отвлекать внимание на себя) и слишком теплой. От волнения многим становится жарко, а если в аудитории или кабинете тепло, то могут возникнуть проблемы с излишним потоотделением. Во время выступления не стоит поправлять и одергивать одежду, этим также можно отвлечь слушателей от восприятия речи.

Невербальное поведение. Наиболее значимая часть тела при выступлении это – руки. Руки, сложенные перед собой именуется "фиговым листком". В этой позе человек похож на проповедующего священника, сильно сомневающимся в успехе проповеди. Сложенные за спиной руки придают официальный вид, как полицейского. Руки в этом положении может «заклинить», что лишит возможности жестикулировать (Ф.Дэвис, 1998).

Имеет смысл заранее продумать, где будут находиться Ваши руки. Лучше всего их опустить вдоль тела и использовать жесты руками также вдоль тела, а не поперек, перерезая его. Старайтесь стоять, свободно опустив расслабленные руки по бокам туловища. Если они напряжены, попробуйте расслабить плечи и слегка потрясите кистями и пальцами рук, чтобы снять с них напряжение. Не вертите ничего в руках и избегайте неестественных жестов.

Важно выбрать подходящую позу. Лучше стоять, а не сидеть. Когда мы стоим, у нас другой энергетический уровень. Сидячая поза воспринимается как оборонительная. Не нужно покачиваться взад-вперед, шаркать ногами и топтаться. Лучше всего равномерно распределить вес на обе ступни, тело слегка наклонить вперед, что позволит обеспечить свободное дыхание и хорошее звучание голоса. Не стоит стоять неподвижно,

словно застывший камень. Можно ходить во время речи, однако увлекаться переходами из одной стороны в другую также не стоит. Важно обозначить «базовую территорию, то есть постоять неподвижно в удобной позе на одном месте. Чем больше пространства вокруг нее, тем лучше. Нам свойственно искать предметы обстановки, которые действуют наподобие опоры. Чем меньше нуждаемся в опоре, тем лучше. Затем можно будет покинуть «базовую территорию» и ходить вокруг, но сначала надо дать слушателям почувствовать, что Вы способны стоять комфортно на одном месте. Перед началом выступления можно сделать паузу - выдох. Не стоит начинать говорить сразу. До начала выступления лучше не откашливаться, откашливание - признак волнения, лучше сглотнуть или сделать глоток воды (Ф.Дэвис, 1998).

Еще один важный момент – визуальный контакт с аудиторией (В.П. Шейнов, 2004). Обычно выступающие смотрят на левую часть аудитории, реже на сидящих справа, уделяя основное внимание центру. Рекомендуется непрерывно скользить взглядом по аудитории, отслеживая слушателей, которые скучают, засыпают или испытывают недовольство. Обращаясь непосредственно к ним, часто удается восстановить контроль над аудиторией. Можно задать им вопрос или заговорить громче.

Не стоит смотреть поверх слушателей, это вызывает недоумение «А кому он это говорит?», а также слишком продолжительно на кого-либо из слушателей. Помните, что бегающие глаза воспринимаются как признак нервозности или недовольства той информацией, которую Вы озвучиваете. Ваша задача, чтобы через контакт глаз, у слушателя возникло ощущение, что Вы обращаетесь лично к нему. Достигается это с помощью «эффекта луча»: смотря на одного из слушателей, захватить взглядом еще нескольких (обычно 3—5), находящихся перед ним на «луче», соединяющем Вас с означенным человеком. Тогда слушателям кажется, что говорящий смотрит именно на них (В.П.Шейнов, 2004).

Регламент. Людям свойственно считать, что слушать выступающих – достаточно утомительное занятие. Поэтому даже самый лучший оратор часто лишь поднимается в глазах аудитории, если заканчивает свое выступление немного раньше, чем планировалось (Ф.Дэвис, 1998).

Наглядные пособия. В среднем мы запоминаем 10 % из того, что слышим, и 50 % того, что видим. Наглядные пособия помогают прояснить и подчеркнуть информацию, переданную в вербальной форме. В чем польза от наглядных пособий: люди склонны воспринимать намного больше информации, когда одновременно задействуется и зрение, и слух и обычно дольше помнят информацию, представленную визуально.

Рисунки, схемы, таблицы, мультимедиа, клипборд — это виды наглядных пособий, которые чаще всего используются во время выступлений. Плохо сделанные наглядные пособия могут вызвать раздражение, и Вы добьетесь обратного эффекта. Хорошо выполненные наглядные пособия будут служить цели Вашей речи и дадут желаемый результат.

В настоящее время, в качестве наглядного пособия, чаще всего используется мультимедийная презентация. Рассмотрим основные принципы ее создания.

Рекомендуется использовать шрифт и рисунки такого размера, чтобы он был легко виден всей Вашей аудитории. Так, традиционно используется 36 кегль для основных заголовков и 24 для текста. Используйте шрифт, хорошо читаемый, избегайте шрифтов с большим количеством завитков. Многие, особенно красивые или впечатляющие шрифты, часто бывает трудно читать. Традиционно используется шрифт Times New Roman. В

тексте могут быть заглавные и строчные буквы. Их комбинацию легче читать. Постарайтесь ограничить количество строк текста не более чем шестью и используйте короткие фразы. Не нужно чтобы аудитория долго читала Ваши наглядные пособия. В таком случае она перестанет слушать Вас и сконцентрируется на слайдах, особенно если слушатели конспектируют вашу речь.

Выбирайте ключевую для Вашей темы информацию и исключайте все, что способно отвлечь внимание от того положения, которое Вы собираетесь развить. Информация на слайдах должна служить структурированию речи. Вставляйте, где это уместно, иллюстративные, графические материалы, видео, аудио-фрагменты. Но не стоит перегружать сообщение ненужными картинками. Приведем примеры слайдов, мешающих и способствующих восприятию информации (рис.).

В коротком докладе имеет смысл использовать не больше трех-четырех слайдов, они будут привлекать внимание, иллюстрировать и стимулировать запоминание лучше, чем шесть или восемь, демонстрируемых во время выступления (Р.Вердербер, К.Вердербер, 2003). Такое количество слайдов перенесет фокус с Вас, человека который говорит, на презентацию, а это не всегда хорошо. Важно помнить, что Вы и Ваше выступление должны быть в центре внимания, а презентация должна только помогать и иллюстрировать те факты, статистики и идей, которые сложно выражать словами.



Рис.

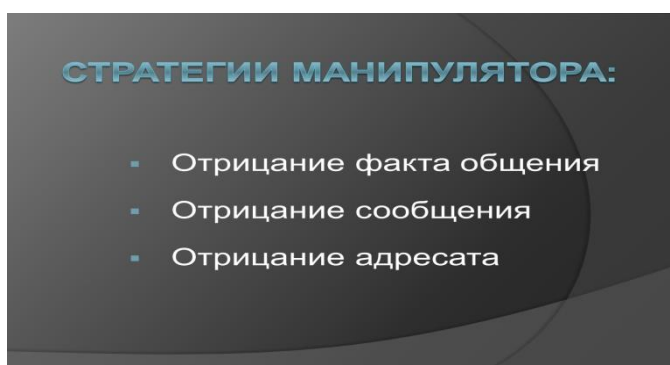


Рис.

О.Азарова предлагает следующий план подготовки слайдов (http://www.e-reading.club/bookreader.php/106680/Azarova_Iskusstvo_prezentacii_za_30_minut.html):

1. На первом слайде следует написать название презентации, фамилию автора, название компании, если презентация делается от ее лица.

2. На каждом слайде формата А4 полагается отобразить не более 2 картинок с подписями под или над ними или 6–7 строк текста.

3. Выбрать шрифт для слайдов.

4. Внести нумерацию страниц, что поможет ориентироваться в презентации в условиях ограниченного времени, находясь под воздействием эмоций.

5. Выбор цветовой гаммы зависит от аудитории. Цвета не должны отвлекать от предмета презентации.

6. На каждом слайде внизу должно стоять мелкими буквами Ваше имя, название компании. Если Вы считаете, что подготовили уникальную работу, которую можно будет использовать в дальнейшем – и не только Вами, рекомендуется защитить свои авторские права знаком.

7. Можно приготовить слайды с домашними заготовками, которые могут понадобиться Вам при ответах на вопросы, дискуссии, обсуждении после презентации.

Итак, что бы Ваше публичное выступление было успешным и достигло поставленной цели необходимо проделать кропотливую подготовительную работу, и помнить основные правила взаимодействия с аудиторией.

Рекомендуемая литература:

1. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. — СПб.:ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2003.— 320 с.
2. Доуиз, Р. Утерянное искусство красноречия— М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014 - 304с.
3. Дэвис Ф. Создай себе имидж: Как всем своим видом излучать успех: Пер. с англ. / – М.: Попурри, 1998 –304с.
4. Хьюмс Дж. Секреты великих ораторов. Говори как Черчилль, держись как Линкольн Переводчик: Наталья Макарова М. Манн, Иванов и Фербер. 2012г. 304 с.
5. Шейнов В.П. Искусство управлять людьми .— Мн.: Харвест, 2004.— 512 с— (Библиотека практической психологии).
6. http://www.e-reading.club/bookreader.php/106680/Azarova_Iskusstvo_prezentacii_za_30_minut.html

Практические задания

1.Тест «Умеете ли вы выступать?» (По Е.Н. Скаженик, 2005). Отвечать на вопросы нужно «да» или «нет». При положительном ответе засчитайте себе 2 очка.

1. Нуждаетесь ли Вы в тщательной подготовке к выступлению в зависимости от состава аудитории, даже если Вы не раз выступали на эту тему?

2. Чувствуете ли Вы себя после выступления «выжатым», ощущаете ли резкое падение работоспособности?

1. Всегда ли одинаково начинаете выступление?

2. Волнуетесь ли перед выступлением настолько, что должны преодолевать себя?

3. Приходите ли задолго до начала выступления?

4. Нужны ли Вам 3-5 минут, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно Вас выслушать?

5. Стремитесь ли Вы говорить строго по намеченному плану?
6. Любите ли Вы во время выступления двигаться?
7. Отвечаете ли на замечания по ходу их поступления, не группируя их?
8. Успеваете ли во время выступления пошутить?

Интерпретация результатов: Более 12 баллов – Вы умеете подчинить себе аудиторию, не допускаете вольностей в поведении на трибуне и в речи, но излишняя независимость от аудитории может сделать Вас нечувствительным к интересам слушателей. Менее 12 баллов – Вы сами подчиняетесь аудитории, ориентируясь на ее реакцию, но стремление во всем следовать за ней может привести к потере авторитета и эффекта от сказанного.

2. **Проанализируйте выступления любых трех известных ораторов** с точки зрения содержания их выступления: особенности вступления и завершения, последовательность, непротиворечивость, обоснованность суждений. Обратите внимание на невербальное поведение.

3. **Придумайте и запишите пример следующих приемов публичной речи:** Неожиданное заявление. Аппелляция к непосредственным интересам аудитории. Риторический вопрос. История. Цитата. Интригующее начало. Резюме. Призыв. Эмоциональное воздействие. В какой части выступления их уместно использовать?

4. **Выберите тему для короткого выступления, составьте его план, проверьте его логичность и соотношение смысловых и временных пропорций.** Руководствуясь планом, составьте конспект выступления, отметьте, какие места Вашей речи, можно проиллюстрировать слайдами. Укажите, что именно должно быть изображено на слайде – таблица, график, картинка, текст. Подготовьте презентацию. Прорепетируйте перед друзьями свое выступление. Оцените его сами и предложите оценить друзьям по следующим параметрам и шкале оценки – от 1 до 7 баллов (1 – самая низкая оценка, 7 – самая высокая оценка):

Параметры оценки	1	2	3	4	5	6	7
ОСАНКА Манера держать себя Тело, руки, ноги							
2. ОТНОШЕНИЯ СО СЛУШАТЕЛЯМИ Зрительный контакт Улыбка Голос							
РЕЧЬ Чёткая Понятная Убедительная							
ТЕХНИКА РЕЧИ Дыхание Тон Артикуляция Темп речи: быстрый-медленный							
НЕВЕРБАЛЬНЫЙ ЯЗЫК Жестикуляция, мимика							
СОСТОЯНИЕ Легкость – скованность,							

Напряженность – расслабленность,	
ВЫРАЖЕНИЕ МЫСЛЕЙ Незаконченность предложений, Слишком длинные предложения, Чёткое изложение мыслей, Приведение доказательств	
ТЕМА Раскрыта, Много отступлений от темы. Не раскрыта	
ПОСТРОЕНИЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ Вступление, основная часть, Заключение	
ПРЕЗЕНТАЦИЯ: Информация на слайдах удобна для восприятия Информация хорошо запоминается Информация неудобна для восприятия, отвлекает внимание	

Сравните результаты и обсудите их с друзьями по принципу обратной связи.

5. Упражнение «Пламенное выступление» (по М.И. Ханин, 2002). Цель: научиться уверенно держаться перед аудиторией, свободно отбивать «наскоки».

Один из участников игры встает на стул и начинает выступление. Слушатели перебивают его: задают вопросы, иронизируют, подначивают. Выступающий должен остроумно парировать «уколы» и продолжать речь не теряя нити выступления.

Примечание: для выполнения этого упражнения в группе должно быть сформировано чувство доверия, групповой сплоченности. Ведущий должен следить, чтобы выполняя упражнение, участники не переходили на личность выступающего.

6. Упражнение «Волшебный сон». Цель: научиться импровизировать и быстро находить ответы на вопросы.

В игре участвуют двое и больше человек. Ведущий рассказывает в течение полутора минут «волшебный сон». Слушающие задают ему вопросы, стараясь сбить с толку или уличить в отсутствии логики.

7. Упражнение «Расскажи анекдот». Цель: научиться рассказывать анекдоты, чтобы они вызвали смех и улыбку или аплодисменты.

Участники по очереди рассказывают анекдоты, используя правила интонирования, соответствующую мимику и жестикуляцию.

2.1.8. Составление резюме и собеседование при трудоустройстве

Прежде чем пройти собеседование в интересующей Вас компании для устройства на работу, вам необходимо подготовить резюме (CV). От резюме зависит, будете ли Вы приглашены на собеседование, поэтому оно должно правильно составлено и вызывать у работодателя желание встретиться с вами.

Резюме (образец на рис.) представляет собой краткий перечень ваших умений и навыков. Стандартных форм резюме не существует, однако в настоящее время многие компании и сайты поиска работы (superjob.ru, hh.ru, rabota.ru, job.ru и trudvsem.ru.) имеют

свои унифицированные формы, которые нужно просто заполнить. Также существуют сайты, позволяющие в режиме онлайн сгенерировать себе резюме.

В основном в резюме присутствуют следующие пункты:

1. Контактная информация. Ваше имя, адрес и номера телефонов, по которым вас можно найти (указывается обязательно).
2. Опыт работы. Оплачиваемая и неоплачиваемая работа, начиная с самой последней. Обязательно указывайте время поступления на работу, занимаемую должность и обязанности (характер выполняемой работы), обязанности лучше прописать как можно подробнее.
3. Образование. Среднее, высшее, законченное, незаконченное. Научная степень (если есть). Название учебных заведений и дата окончания учебы. Специальные курсы (указываются только те, которые имеют отношение к данной работе).
4. Соответствующие профессиональные сертификаты.
5. Специальные навыки. Уровень владения иностранными языками, знание компьютера.
6. Личные качества.

<p>ФИО Иванов Иван Иванович Позиция: финансовый директор Возраст: 30 Семейное положение: не женат Телефон: 000-00-00 Образование: 1987-1991, ЛГУ, Экономический факультет, 1997, ЛГУ, Курсы по международному менеджменту Опыт работы: 05.12 - по наст вр. ООО "БЖ", Должность: заместитель директора по финансам 11.99-10.12 Н&М, Должность: начальник финансово-экономического отдела 04.94-11.99 ОАО «СВЕТ-ИНВЕСТ», Должность: экономист Профессиональный опыт: - Построение системы бухгалтерского, управленческого и налогового учета - Организация системы внутренней финансовой отчетности - Контроль и управление финансовыми ресурсами - Ведение работы с банками, ГНИ - Организация системы внутреннего бюджетирования - Оценка экономической эффективности проектов - Бизнес-планирование Навыки: ПК - опытный пользователь, Windows, Word, Excel, 1С Владение иностранными языками: английский свободно Сертификаты: TOEFL, MBA Личные качества: ответственный, дисциплинированный, коммуникабельный</p>
--

Рис. Образец резюме.

Если Ваше резюме подошло работодателю, следующий шаг – собеседование.

Собеседование при приеме на работу для многих является очень сложной и болезненной процедурой, поскольку в нем заложена оценка, и не только профессиональных качеств и компетентности, но и оценка личности кандидата. К собеседованию не нужно относиться как экзамену, от которого зависит вся Ваша

последующая карьера и даже жизнь. Очень много факторов задействовано в этой процедуре и не всегда именно от Вас и Ваших характеристик зависит решение о приеме на работу. Полезно, прежде чем идти на работу своей мечты, пройти несколько собеседований, что бы снять эффект неопределенности, снизить уровень тревоги, понять как более выгодно себя преподнести.

Собеседование это специфическая ситуация и для кандидата и проводящего собеседование. Рассмотрим более подробно, что должен знать кандидат и работодатель (его представитель) о специфике ситуации собеседования.

Получив приглашение на собеседование, помните, что Вам нужно продать себя и свою квалификацию. Просмотрите еще раз главу 2, в которой мы рассматривали процесс межличностного восприятия и невербальное поведение и найдите время для подготовки.

Подготовка к собеседованию включает следующее (Р.Вердербер, К.Вердербер, 2003):

1. Сбор информации о компании. Знания о компании свидетельствуют, о Вашем интересе, и позволит Вам лучше отвечать на вопросы, чем Вы сможете быть ей полезны.

2. Репетиция собеседования. Для снижения уровня тревоги можно отрепетировать ситуацию интервью. Можно спрогнозировать вопросы и подготовить на них продуманные ответы. Проговорить вслух свои ответы. Особенно тщательно нужно продумать ответы на вопросы о размере зарплаты, Ваших требованиях и Ваших профессиональных навыках.

3. Выбор одежды. Одежда должна быть чистой, опрятной в деловом стиле.

4. Возьмите резюме с собой. Вы можете отдать его работодателю, в случае если у него не будет его под рукой, а также оно может служить вам опорой, если Вы испытываете сильное волнение при ответах на вопросы. Конечно, читать свое резюме нельзя.

После подготовки наступает «день икс», когда назначено собеседование. Вот несколько рекомендаций по его прохождению.

1. Не опаздывать! Прийти точно в назначенное время. Лучше выйти заранее и иметь запас времени в случае пробок и т.д. Опоздание будет расценено как неуважение, безответственность и отсутствие мотивации работать в данной компании.

2. Внимательно слушайте работодателя (его представителя) и смотрите прямо на него. Помните о значении невербального поведения. Говорите короткими предложениями, избегайте длинных запутанных фраз.

6. Подумайте, прежде чем ответить на вопрос. Непродуманный ответ может вам стоить работы. Если вопрос неясен, уточните его через перефразирование «Правильно ли я вас понял, Вы хотите знать...».

7. Выясните характер работы, которую Вы будете выполнять. Чтобы избежать конфликтов и разочарований можно уточнить у нанимателя, какие имеются, на его взгляд, негативные моменты в этой работе. Такой вопрос, является, как правило, неожиданным для работодателя, и он скажет больше, чем хотел сказать (В.П.Шейнов, 2004). Однако стоит ли задавать этот вопрос, зависит от ситуации.

8. Выясните размер Вашей зарплаты не раньше, чем Вам предложат работу, и не обсуждайте ее долго.

9. Не стоит подробно расспрашивать о льготах, если только работодатель (его представитель) сам об этом не упомянул.

Для работодателя (его представителя) собеседование это возможность составить представление о способностях человека, умении общаться, профессиональных знаниях и интеллекте, моральных качествах. Лучше всего если собеседование проходит не наспех, а заранее спланировано и его проводит специалист в области проведения интервью, имеющий психологическое образование. Если собеседование проводится впопыхах, то есть риск принять спешное необдуманное решение. Если претендентов несколько, то имеет смысл заранее подготовить вопросы, которые помогут выбрать лучшего кандидата.

Ознакомиться с резюме лучше до начала собеседования. Чтение резюме во время собеседования производит впечатление, что Вы представляете несолидную компанию. Вам все равно кто будет работать. Кроме того предварительное знакомство с резюме, поможет Вам понять какие вопросы Вы бы хотели задать кандидату.

Примеры вопросов часто задаваемых на собеседовании: Какую вакансию Вы бы хотели занять? Что Вы знаете о нашей организации? Где Вы проживаете? Почему Вы хотите у нас работать? Какой работой хотите заниматься? Какими знаниями и навыками владеете? Как Вы относитесь к деловым поездкам и командировкам? Какую зарплату считаете приемлемой для работника Вашей квалификации? Каковы Ваши карьерные цели? Расскажите поподробнее о Вашей предыдущей работе? Расскажите, по каким причинам Вы ушли (собираетесь уйти) с предыдущей работы? Готовы ли Вы задерживаться на работе или работать по выходным? Какие у Вас есть вопросы о работе или нашей организации?

Конечно, это список можно дополнить сугубо специфическими вопросами на проверку знаний или компетентности, например такие как: «Что, по Вашему мнению, отличает хорошего менеджера?».

При проведении собеседования как при любой ситуации межличностного взаимодействия возможны искажения, приводящие к ошибочному выбору. В.П.Шейнов рассматривает следующие ошибки затрудняющие выбор работника при собеседовании (В.П. Шейнов, 2004):

1) отсутствует перечень качеств работника, необходимых для успешного исполнения им обязанностей;

2) внешность кандидата превалирует над ответами на вопросы, иначе говоря отдается предпочтение более красивому кандидату;

3) умение кандидата преподать себя превалирует над профессиональными качествами. Есть люди, которые очень успешно умеют наладить контакт с любым человеком, они обаятельны и часто с хорошим чувством юмора. Однако такие люди не всегда являются хорошими работниками, поскольку большую часть работы ходят по коллегам и «гоняют чай». Для них общение важнее работы;

4) опора только на хорошие оценки кандидата в учебном заведении;

5) влияние предрассудков при выборе кандидата. Отказ в работе может быть получен, если руководитель (его представитель) имеют предубеждения – гендерные (эту должность не должна занимать женщина), этнические и т.п.;

6) интерес к привлекательным лицам противоположного пола, не связанный с рабочим процессом;

10) нетерпимость к негативным качествам кандидата не позволяет оценить его положительные качества. Например, в науке могут встречаться люди не слишком беспокоящиеся о том виде, который они производят, однако польза, которую они могут

компании может перевешивать не самый высокий социальный интеллект. Важно об этом не забывать.

Если претендент не удовлетворяет необходимым критериям, не рекомендуется отказывать сразу же, в первой беседе. Это порождает антипатию к данной организации. Солидные фирмы заботятся о своем имидже, о впечатлении, какое они производят.

Для того чтобы принять объективное и верное решение о приеме на работу, нужно прояснить: 1) почему кандидат пришел именно в эту организацию; 2) почему ушел (или желает уйти) с прежнего места работы; 3) чего ждет от новой работы.

Резюмируя можно отметить, что общие методы подготовки к собеседованию мы можем использовать как для получения новой работы, так и для проведения собеседования с поступающими на работу, а также для бесед с коллегами и клиентами. Если Вы неудачно прошли собеседование или провели его, нужно обязательно проанализировать ситуацию, выявить те моменты, которые как Вам кажется, были ошибочными и продумать варианты как можно было сделать по-другому.

Рекомендуемая литература:

1. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. — СПб.:ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2003.— 320 с.
2. Шейнов В.П. Искусство управлять людьми .— Мн.: Харвест, 2004.— 512 с— (Библиотека практической психологии).
3. Мигунова Е.В. Речевые коммуникации [Текст]: учеб.-метод. пособие; Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2007. – 80 с.

Практические задания

1. **Упражнение** «Реальное - идеальное резюме». Цель: составить план действий для достижения результата.

Составьте свое резюме, затем составьте свое идеальное резюме, сравните и подумайте какие действия вам нужно предпринять для приближения к идеальному резюме.

2. **Ролевая игра** «Собеседование». Цель: развить навыки участия в интервью, проведения интервью, наблюдения.

Участники в тройках делятся на интервьюируемого, проводящего интервью и наблюдателя, воспроизводится ситуация собеседования. Задаются вопросы примерно следующего порядка: Расскажите о себе? Почему Вас заинтересовала эта должность? Почему Вы ушли с прежней работы? Чем Вы можете быть полезны? Каковы Ваши сильные стороны? Каковы Ваши слабые стороны? Каким на Ваш взгляд должен быть эффективный руководитель? На какую зарплату Вы рассчитываете? Что мы с Вами не обсудили в разговоре?

Наблюдатель анализирует ход интервью, и дает обратную связь участникам по характеристикам: уверенность-неуверенность, скованность-напряжение, жестикуляция и мимика, поза, логичность, связность, грамотность речи.

Примечание: если упражнение выполнять не в групповой форме, то можно просто подготовить ответы на заданные вопросы.

2.1.9. Техника телефонных переговоров

Сейчас очень сложно представить делового человека без телефона. По телефону удобно договориться о встрече, решить некоторые вопросы, не требующие личного присутствия. Подсчитано, что деловые люди тратят на телефонные переговоры от 4 до 25 процентов своего рабочего времени (Ф.А.Кузин, 2002). Также телефон в деловой сфере используется для рекламы услуг или продукции (для этого существуют специальные call-центры), продаж, сбора информации и опросов, оказания консультаций и т.п.

Деловой разговор по телефону - это обмен информацией оперативного значения с целью достижения определенного результата, а также выяснение позиции другой стороны по конкретному вопросу (Ф.А.Кузин, 2002). От разговора по телефону зависит, как сложится предварительный разговор, не станет ли он последним, репутация организации и просто деловых людей как в мире бизнеса, так в любой профессиональной сфере.

Поскольку при разговоре по телефону собеседники не видят друг друга, не могут оценить выражение лиц при тех или иных словах, позу, пространство, других невербальных средств, помогающих судить о характере общения, телефонный контакт подчиняется иным специфическим правилам.

Если Вы хотите научиться эффективно, говорить по телефону, что бы люди слушали Вас, понимали то, что Вы хотите сказать, не бросали трубку необходимо знание телефонного этикета и рациональных правил ведения телефонных разговоров. Традиционно правила телефонного общения рассматривают с двух сторон: когда звонят Вам, и когда звоните Вы.

Правила ведения делового телефонного разговора, когда звонят Вам. Эти правила описал Феликс Андреевич Кузин, известный специалист в области культуры делового общения (Ф.А.Кузин, 2010). Они звучат следующим образом:

1.Снимайте трубку при любом звонке. Никогда нельзя знать заранее, какой именно звонок принесет Вам выгодный контракт или ценную информацию.

2.Снимать трубку лучше всего после второго звонка, но не позже третьего. По скорости реакции на звонок можно судить о степени заинтересованности человека.

3.Если в телефоне плохая слышимость, то не нужно начинать кричать в трубку, считая, что собеседник Вас плохо слышит потому, что Вы плохо слышите его. Целесообразно попросить того, кто Вам звонит, говорить громче, осведомившись при этом, как он слышит Вас.

4.В деловом общении лучше не использовать слова «да», «алло», «слушаю», поскольку они малоинформативны и безличны. По внешнему телефону лучше сначала, поздороваться назвать фирму, организацию и представиться, по внутреннему, поздороваться назвать подразделение, должность и представиться. Таким образом, отвечая на звонок, нужно всегда представляться. Люди хотят знать, с кем они разговаривают, это служит формированию доверия. Кроме того, абонент должен знать, с кем он говорит или куда он попал, во избежание ошибок и недоразумений, которые в лучшем случае могут привести к серьезной потере времени. Обратите внимание, что здороваться нужно в любом случае, так как приветствие настраивает на дружелюбный лад. Простые фразы «Добрый день», «Здравствуйте», «Приветствую вас» – имеют большое значение в телефонном общении. Однако нужно помнить, что слово «здравствуйте» принадлежит к официально-деловому стилю общения, поэтому придает разговору официально-деловой тон. Выражения «Добрый день!» «Доброе утро!» или «Добрый вечер!» относятся к межличностному общению и способствуют установлению

доверительных отношений (С.Шиффман,2010). Используйте, то, которое лучше подходит ситуации.

5.Отвечайте вежливо и подробно на каждый телефонный звонок, даже если это звонок вызывает у Вас раздражение (например, когда просят к телефону коллегу, отсутствующего на работе). Оптимальный ответ в данном случае может быть примерно таким: «Его нет, будет тогда-то. Может быть, ему что-то передать?».

6.Необходимо внимательно следить, чтобы информация, переданная Вам в чье-либо отсутствие, дошла до адресата. Для Вас это может сослужить хорошую службу (например, если Вы хотите завоевать расположение коллектива). Для того чтобы выяснить, что Вам нужно, задавайте вопросы по анкетному принципу («Откуда Вы звоните?», «Ваша фамилия и номер Вашего телефона?» и т. п.).

7.Спрашивайте «Чем я могу Вам помочь?», предлагайте перезвонить после выяснения деталей, в случае если Вы не можете сразу ответить на вопрос. Используйте записи для информации о содержании телефонных переговоров и необходимости перезвонить звонящему. Если Вы обещали перезвонить и не перезваниваете это, как правило, огорчает или даже злит ого кто находится по ту сторону телефонной трубки. Ниже приводится краткий перечень того, чего не следует делать, когда звонит телефон (Ф.А.Кузин, 2010). Не следует:

1. Долго не поднимать трубку.
2. Говорить: «Привет», «Да» и «Говорите», начиная разговор.
3. Спрашивать: «Могу ли Я вам помочь?»
4. Одновременно разговаривать по телефону и без него (например, с коллегой).
5. Оставлять телефон без присмотра.
6. Использовать для заметок клочки бумаги и листки календаря.
7. Передавать трубку по многу раз.
8. Говорить: «Все обедают», «Никого нет», «Перезвоните позже».
9. Разговаривать по телефону и жевать.
10. Говорить «Это не моя ошибка», «Я этим не занимаюсь».

Также существуют выражения, которых следует избегать при разговоре по телефону (Б.Можжевельников, 1992):

1. «Я не знаю». Такой вопрос подрывает доверие к фирме, если говорить в целом и ставит под сомнение компетентность специалиста, если говорить в частности. Если Вы не можете ответить сразу, то лучше сказать: «Хороший вопрос. Разрешите, я уточню это для Вас».

2. «Мы/Я не сможем/не смогу этого сделать». В этом случае клиент скорее обратится к кому-то еще. Вместо отказа имеет смысл предложить, подождать, и попытаться найти альтернативное решение. Сосредоточьтесь на том, что можно сделать.

3. «Вы должны...». Это серьезная ошибка, клиент ничего не должен. В данном случае нужно формулировать мягче: «Имеет смысл...», «Лучше всего для Вас было бы...».

4. «Секундочку подождите». На самом деле вряд ли Вы справитесь за секунду, а раздражение у клиента может возникнуть очень быстро. Скажите Вашему собеседнику: «Для того чтобы найти нужную информацию, мне потребуется две-три минуты. Можете подождать?».

5. «Нет», произнесенное в начале предложения, настраивает на конфликт и рост отрицательных эмоций, однако универсальных рецептов, как избавиться от

«отрицательного уклонения», не существует. Имеет смысл продумать варианты альтернативы, в случае отказов, например с предложением иной аналогичной услуги.

Когда в деловом разговоре необходимо отказать собеседнику, важно уметь это делать четко, ясно и безапелляционно, чтобы у собеседника не возникало вопросов и он не мог «зацепиться» за фразу. Не нужно тонуть в извинениях и объяснениях причин отказа, боясь обидеть. Фразы типа: «Прощу прощения, но вы обратились не по адресу», "«К сожалению, я ничем не могу Вам помочь", или «Простите, но это не в моей компетенции», и т.п. будут вполне уместны (В.И.Орлов, 2007).

Рекомендации ведения делового телефонного разговора, когда звоните Вы. Согласно Ф.А.Кузину, оптимальное время для телефонного звонка выбирается по трем признакам, вместе взятым: а) когда, гипотетически, звонок будет удобен абоненту; б) когда к нему проще дозвониться; в) когда Вам будет удобнее позвонить.

Наиболее благоприятное для телефонных звонков время - с 8.00 до 9.30, с 14.30 до 15.00, после 16.30. В другие часы длительность решения вопроса по телефону почти удваивается. В телефонном разговоре - первое впечатление создает интонация, с которой начинается разговор и первые слова, которые произносятся. Есть 4 секунды, чтобы завладеть вниманием клиента и 30-40 секунд, чтобы создать образ (С.Шиффман, 2010). У телефона должен находиться приветливый, располагающий к себе человек. Основной способ выражения эмоций в телефонном разговоре это голос, он должен быть доброжелательным, вежливым и тактичным. Для того, что бы понять, как звучит Ваш голос по телефону, и как Вы ведете беседу, попросите знакомых дать Вам обратную связь. Чем больше знакомых Вы опросите, тем лучше, так как у Вас будет более развернутое представление о том, как другие Вас воспринимают по телефону.

После того, как Вы поздоровались и представились (представление может состоять из Вашего имени, фамилии, названия компании, которую представляете и занимаемой должности) можно поинтересоваться как зовут, того с кем Вы разговариваете (в том случае, если Вы не знаете абонента). Обращаясь к собеседнику, называйте его либо так, как он представился, либо так, как Вам его представили (С.Шиффман,2010).

Вы можете уточнить, удобно ли разговаривать сейчас Вашему собеседнику или может ли он уделить Вам несколько минут. Особенно это актуально, если Вы звоните человеку, который выше Вас по статусу.

Если Вам отказали, то можно ответить на отказ следующим образом: «Когда Вам будет удобно, чтобы я перезвонил?» и назвать конкретное время «в понедельник в 10 или 12?». Вы проявляете уважение к собеседнику, а у него нет возможности отказать Вам совсем. Это прием называется «выбор без выбора» (С.Шиффман,2010). В последующем разговоре Вы можете сослаться на то, что у Вас была договоренность.

Нужно четко осознавать цель своего звонка, чтобы разговор был предметным и конкретным. Цели звонков могут быть разные: назначить встречу, пригласить на презентацию, узнать мнение, решить вопрос и т.д. Лучше сказать собеседнику о вашей цели («Цель моего звонка – узнать Ваше мнение о...»). В этом случае человек понимает: Чего Вы от него хотите? Как выстраивать дальше с Вами диалог? Как ему дальше реагировать? Не нужно начинать со слов «Я хочу Вам», это сразу вызовет тревогу, что Вы будете предлагать что-то купить. Если предстоит важный телефонный разговор, к нему, необходимо подготовиться, все продумать. Лучше всего сделать записи ключевых слов и цифр, поскольку из-за волнения Вы рискуете их забыть.

В телефонном разговоре не стоит использовать слова «Беспокоить», «Казаться» с частицей «бы»: «Я Вас беспокою вот по какому поводу», «Мне кажется это Вам это подойдет», «Не могли бы Вы», «Как бы». Это создает впечатление неважности разговора или Вашей неуверенности. Также вызывают негативную реакцию слова паразиты и неправильное ударение (звонит на «о»). Уменьшительно-ласкательные слова («договорчик, планчик») вызывают ощущение вашей несерьезности (С.Шиффман,2010) .

Основные приемы эффективного делового телефонного разговора:

1.Используйте правило трех раз:

- Во время разговора можно обратиться к собеседнику по имени не больше трех раз, иначе у собеседника может возникнуть чувство, что Вы вторгаетесь в его личное пространство.

- Реагируйте на возражение не более 3 раз. Если обсуждать с собеседником его возражения, больше трех раз, то разговор затянется, что может вызвать раздражение. А также есть риск выглядеть навязчивым. Деловой разговор, в отличие от личной беседы, должен быть кратким, поскольку подразумевает наличие дефицита времени у деловых людей. Продолжительность такого разговора, в среднем – 3 минуты. Обычно для опытных телефонных переговорщиков 20 секунд хватает на установление контакта, 40 секунд, чтобы сформулировать проблему, за 100 секунд эту проблему можно серьезно обсудить. Поблагодарить собеседника и корректно выйти из разговора возможно за 20 секунд. Итого 180 секунд, или ровно 3 минуты (Ф.А. Кузин, 2002).

- Не более 3 раз назначайте встречу.

2. Интересуйтесь состоянием собеседника, показывайте, что оно Вам небезразлично. Например, «я понимаю Ваше беспокойство, но, могу Вас уверить что, то чего Вы так боитесь не возможно в нашем случае». Проговаривайте состояние собеседника в начале, в середине и при завершении разговора (правило трех плюсов), например: «Спасибо за интерес...», «Это замечательно, что Вы так внимательны ...приятно было побеседовать с Вами».

3. Техника объединения. Задача в том, чтобы решить проблему способом, удовлетворяющим обоих партнеров, а не в том, что бы конкурировать за выгоду.

4. Задавайте вопросы и используйте техники активного слушания.

При разговоре по телефону, мы лишаемся одного из важнейших средств передачи информации - мимики и жестов, зато увеличивается значение таких элементов как момент, выбранный для паузы и ее продолжительность, молчание, усиление или ослабление шумового фона, интонация, выражающая согласие или несогласие. Поэтому важно не только на то, что говорит собеседник, но как он это говорит.

Согласно В.И.Орлову (2007), голос с металлическими нотками может свидетельствовать, что на другом конце провода находится очень властная и непримиримая натура, способная любыми средствами добиться своего. «Ледяной тон» используют люди, не желающие контактировать и заранее негативно настроенные. Некоторая слащавость и излишняя мягкость могут говорить о желании запутать и ввести в заблуждение, особенно если человек использует уменьшительно ласкательные имена, например «Дорогая Еленочка Викторовна, мы рады Вам предложить уникальные билеты, только для Вас Леночка Викторовна (из опыта разговора одного из авторов пособия)».

С собеседником лучше говорить спокойным голосом, придавая ему приятную интонацию. Если голос дрожит и срывается, то лучше не вести телефонный разговор, а подождать, пока такое состояние пройдет. Срывающийся голос может вызвать

впечатление слабого неуверенного в себе человека, или человека, не справляющегося со своими эмоциями.

Нужно избегать монотонности, менять темп и интонацию разговора. Не говорить слишком быстро или медленно, а подстроиться под темп собеседника. Четкая, неторопливая речь производит впечатление серьезного человека. Скорость речи не должна превышать 125 слов в минуту (В.И.Орлов, 2007). Если он не понимает то, что Вы говорите, не стоит раздражаться и повторять раз за разом, лучше найти новые слова для выражения Вашей мысли (одним из замечательных способов тренировки формулировки своих мыслей и формирования толерантности к непониманию вас, является игра «Крокодил»)

Если требуется отстаивать свои позиции, нужно, чтобы голос звучал значимо и решительно, разговаривайте стоя. Стоя, мы чувствуем себя более решительно и уверенно. Если Вам предстоит долгая непринужденная беседа, то удобнее говорить сидя, тогда голос будет менее напряженным (Ф.Дэвис, 1998).

Если телефонный разговор затянулся, может возникнуть напряжение в общении. Существуют признаки, указывающие на то, что разговор пора завершать. К таким признакам относятся:

- возникновение беспричинного недовольства;
- появление раздражительности;
- рост количества пауз и их длительности;
- возникновение ощущения, что разговор идет по кругу.

Если появляется хоть один из этих признаков, то, скорее всего на данный момент, предмет разговора исчерпан и его следует закончить. Когда приходит время заканчивать разговор и прощаться, следуют правилу: кто первый начал разговор, т.е. кто позвонил, тот и должен его заканчивать, однако допускается закончить первому и тому, кому позвонили, если звонящий повторяет раз за разом одно и то же – «ходит по кругу».

Также важно следить за тем, чтобы в течение беседы сохранялось двустороннее общение. Нужно избегать длинных монологов, стараться делать паузы или задавать вопросы, что бы собеседник мог выразить свое мнение. Вариант молчаливо слушать весь разговор, может создать впечатление невнимательности и незаинтересованности в обсуждаемой теме (В.И.Орлов,2007).

Взаимодействие по телефону в трудных ситуациях. Существуют ситуации общения по телефону, которые можно обозначить как «трудные». Это ситуации, в которых собеседники оказываются манипуляторами, провокаторами или агрессорами, и ситуации отказа от разговора.

Если во время разговора с собеседником появляется чувство, что он задает много вопросов, враждебно настроен и разговор может перерасти в конфликт, то можно либо включиться в борьбу (а конфликт это, как правило, борьба), либо уклониться от разговора (Ф.А.Кузин, 2010). В первом случае нужно быть уверенным в своих силах, ведь тот, кто хочет конфликта наверняка подготовился. Если Вы не готовы к разговору надо от него отказаться. Не стоит его воспринимать как вызов Вам и необходимость доказывать свою правоту человеку на другом конце провода. Можно сказать, что сейчас это невозможно или неудобно для Вас. После этого положить трубку, предварительно условившись о времени, удобном для Вас и для него. В случае отказа от разговора с Вами, можно уточнить, почему человек не хочет продолжать разговор. Если он говорит что ему некогда

или у него нет времени, нужно понять, действительно у него нет времени или это просто нежелание говорить (здесь и далее по: С.Шиффман, 2010):

- Если действительно некогда, то нужно извиниться и договориться, когда можно перезвонить, используя прием «выбор без выбора».

- Если человек на самом деле не считает важным для себя это звонки, то уточнить, ему он не важен, потому он работает с другой компанией или потому, что он в принципе не нуждается в том, что Вы предлагаете.

- Если человек работает с другой компанией, то можно уточнить, почему он выбрал именно ее, за что он ее ценит и есть ли у него какие-то трудности в работе с ней. Затем можно рассказать о вашем предложении, указав те же моменты, которые сообщил человек и какие есть отличия в качестве преимущества. Главное всегда прояснять причины отказа от разговора.

Что делать если человек бросил трубку. Причин, почему люди бросают трубку очень много и они делятся на те, что не связаны с вами вообще, не связаны с Вами лично, но связаны с тем, что Вы предлагаете или кого Вы представляете, связаны с Вами лично. Рассмотрим их подробнее (С.Шиффман,2010).

1. Причины не связанные с Вами. Возможно, человек в данный момент не может слушать то, что Вы говорите, поскольку до Вашего звонка произошли какие-то события, которые привели к тому, что он очень расстроился или разозлился, и все негативные эмоции перенес на Вас, бросив трубку. Понять, что это именно этот случай можно только по голосу и интонации человека. Попробуйте перезвонить ему через день. Еще один вариант – проблема со связью. В данном случае лучше перезвонить.

2. Причины, связанные с предложением. Человек бросает трубку сразу после того как услышит, то что Вы предлагаете. Это может быть связано с тем, что он уже имел опыт взаимодействия с Вашей компанией или продукцией и это был для него негативный опыт, или то о чем Вы говорите, ему не интересно.

3. Причины, связанные с ошибками в поведении. Могут быть ситуации, когда в ходе разговора с Вами человек внезапно заканчивает разговор или просто бросает трубку, потому что Вы сказали что-то не то или не так. Скорее всего, Ваши слова вызвали негативную реакцию и чаще всего это сильное раздражение. В этом случае следует проанализировать ситуацию, что бы понять, где и какая была допущена ошибка. Если ошибка не критичная, то имеет смысл позвонить и извиниться. Если критичная, то в лучшем случае, звонить можно через одну-две недели

Еще один вариант, если Вы слишком часто звоните, то через некоторое время человек может начать бросать трубку. Нужно оставить его в покое и не звонить ему. Реакцией на частые, настойчивые звонки может быть и нежелание брать трубку.

В заключение разговора о деловом общении по телефону, важно напомнить, что телефон это рабочий инструмент. Поэтому, в большинстве случаев, когда мы говорим с деловыми партнерами по телефону, нужно стремиться создать атмосферу доверия и расположенности выгодную для дела, в том числе за счет таких простых приемов как: поздороваться, подчеркнуть точки соприкосновения интересов, упомянуть общих партнеров, друзей или знакомых, в заключение поблагодарить за разговор и т. д.

Страх перед телефонным разговором довольно распространённая вещь, многие люди предпочитают разговор воочию, телефонному. Чтобы преодолеть этот страх рекомендуется воспользоваться простым бихевиоральным (поведенческим) методом: звонить как можно чаще в разные службы, примеряя на себя образы клиентов

(нетерпеливого, требовательного, мягкого и т.д.) и пробуя различные варианты поведения. Этот прием способствует раскрепощению, снижению тревоги в ситуации неопределенности.

Рекомендуемая литература

1. Дэвис Ф. Создай себе имидж: Как всем своим видом излучать успех: Пер. с англ. / – М.: Попурри, 1998 –304с.
2. Кузин Ф. А. Культура делового общения: Практическое пособие. — 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2002.- 320 с
3. Можжевельников Б. В. вашей фирме звонит телефон//Коммерческий вестник. 1992.- № 2.
4. Орлов В.И. Телефонные переговоры: техника и психология М.: Издательство «Альфа-пресс», 2007. - 72с.
5. Шейнов В.П. Искусство управлять людьми .— Мн.: Харвест, 2004.— 512 с— (Библиотека практической психологии).
6. Шиффман, Стивен Техники холодных звонков : (которые действительно работают!) М.: ГИППО, 2010. - 136 с.

Практические задания

1. Заполните таблицу:

1. Вид делового общения	2. Преимущества	3. Недостатки
4. Общение лицом к лицу	5.	6.
7. Общение по телефону	8.	9.

2. Тест «Культура телефонного общения» (по Е.Н.Скаженик, 2005). В тесте даются формулировки наиболее распространенных правил телефонного общения. Если Вы всегда соблюдаете данное правило, то запишите себе 2 балла, иногда – 1 балл, никогда – 0.

1. Я набираю номер телефона только тогда, когда твердо уверен в его правильности.
2. Я тщательно готовлюсь к деловому телефонному разговору, добиваясь максимальной краткости.
3. Перед особо ответственными телефонными переговорами делаю нужные записи на листке бумаги.
4. Если предстоит долгий разговор, спрашиваю собеседника, располагает ли он достаточным временем и, если нет, переношу разговор на другой, согласованный, день и час.
5. Добившись соединения по телефону с нужным учреждением, называю себя и свое предприятие.
6. Если я «не туда попал», прошу извинить меня, а не вешаю молча трубку.
7. На ошибочный звонок вежливо отвечаю: «Вы ошиблись номером» и кладу трубку.
8. Работая над важным документом, выключаю телефон.
9. В деловых телефонных переговорах «держу себя в руках», даже если до этого был чем-то раздосадован.
10. В качестве отзыва на телефонный звонок называю свою фамилию или организацию.

11. Во время продолжительного монолога собеседника по телефону время от времени подтверждаю свое внимание краткими репликами.
12. Завершая деловой разговор по телефону, благодарю собеседника и желаю ему успеха.
13. Если коллега, которого спрашивают по телефону, отсутствует, спрашиваю, что ему передать, и оставляю записку на его столе.
14. Если во время разговора с посетителем звонит телефон, я, как правило, прошу перезвонить позже.
15. В присутствии сотрудников стараюсь говорить по телефону вполголоса.
16. Если собеседника плохо слышно, прошу говорить громче или перезвонить.

Ответы: 25 баллов и более – вы вполне владеете культурой телефонной беседы. 20-24 баллов – в целом, вы владеете искусством телефонного разговора, но есть еще резервы для совершенствования. Менее 20 баллов – целесообразно еще раз изучить правила.

3. Упражнение. «Купите мой товар». Цель: отработать навыки общения по телефону, убеждения. Предложите услугу своей фирмы по телефону различным типам клиентам. Разыграйте ситуации в парах.

4. Упражнение «Это все туман». Цель: научиться спокойно и разумно реагировать на агрессивные и манипулятивные нападки. Предложите варианты корректного ответа-ухода от манипуляции:

Ситуация 1. На другом конце провода: «Ты просто идиот».

Ситуация 2. То что, Вы говорите, это все ерунда, чушь, я буду жаловаться, я найду на вас управу, Вы у меня еще получите.

Примечание: упражнение можно выполнять в групповой форме, тогда диалог разыгрывается между участниками, которые сидят спиной друг к другу.

5. Групповое упражнение «Отказ». Цель: научиться отказывать убедительно, четко, но при этом, не обижая других. Упражнение выполняется в тройках - один настойчиво и активно требует, второй отказывает, третий наблюдает и дает обратную связь по окончании. Через 5 минут, участники меняются ролями.

6. Упражнение «Вы меня помните?». Цель: отработка навыков общения по телефону.

Ситуация: Вам необходимо напомнить о себе клиенту после продолжительного перерыва. Как Вы построите беседу? Запишите различные варианты (придиричивому клиенту, занудливому клиенту, жадному клиенту, клиенту женщине/мужчине). Разыграйте их в парах.

7. Дома по телефону позвоните в как можно большее количество организаций. Подсчитайте, в скольких из них сидят профессиональные «ответчики». Проанализируйте Ваш разговор. Какие приемы использовали они и как Вы себя чувствовали при этом. Цель: отработка навыков общения по телефону, анализа эффективного/неэффективного общения.

2.2. Смыслы и символы в деловом общении.

2.2.1. Ошибки восприятия и искажение информации

Итак, из первой главы мы знаем что, восприятие информации не может быть абсолютно объективным и отражать реальность, так как она существует на самом деле (на самом деле этого никто не знает). На получение информации могут влиять ошибки

восприятия, а интерпретация информации подвержена различного рода искажениям в том числе, и в силу того, что каждый из нас обладает своей собственной картиной мира.

Искажение информации может быть сознательным решением человека и тогда мы говорим о манипулировании информацией, а может результатом работы бессознательного, и тогда речь идет либо психологических играх, либо о так называемом переносе. Именно в деловом общении часто встречаются оба варианта.

Рассмотрим их подробнее.

1. **Первый** самый распространённый способ искажения или манипулирования информацией в деловом общении это – ложь. Пол Экман определяет обман как намеренное решение ввести в заблуждение того, кому адресована информация, без какого-либо предупреждения о своем намерении сделать это (П.Экман, 2010). На самом деле ложь является заурядным повседневным событием. Так Белла Де Паоло и Дебора Каш, а также их коллеги обнаружили, что студенты американского колледжа, которых они попросили вести дневник в течение семи дней и записывать все свои социальные взаимодействия и все случаи лжи, которую они сообщали в ходе этих взаимодействий, в среднем лгали по два раза в день, то есть в каждом четвертом взаимодействии с другими людьми. Из всех людей, с кем они взаимодействовали на протяжении всей недели, они солгали 34%. Некоторым людям, они лгали особенно часто. Людям, с которыми участники чувствовали эмоциональную близость, они лгали реже. Студенты сообщили, что в целом они не чувствовали дискомфорта, когда лгали, и в большинстве случаев в их ложь была успешной. Только в 18% случаев их ложь была обнаружена другими (Bella M. DePaulo, Deborah A. Kashy, Susan E. Kirkendol, Melissa M. Wyer, Jennifer A. Epstein, 1996).

По мнению Олдерта Фрая, специалиста в области психологии лжи (Олдерт Фрай, 2006), люди лгут на работе по ряду причин, для того, чтобы:

- 1) Произвести на других положительное впечатление или защитить себя от чувства неловкости и неодобрения окружающих. Например, новый сотрудник может рассказывать своим коллегам, что он ушел с предыдущей работы, потому что захотел себя попробовать в чем-то новом, хотя на самом деле его уволили по сокращению.
- 2) Получить преимущество. Например, на собеседовании кандидат может преувеличить размеры своего заработка на предыдущей работе, чтобы повлиять на решение нового работодателя о размере заработной платы.
- 3) Избежать наказания. Например, секретарь может не сообщать начальнику, что накануне забыла отправить важное письмо, и сказать что «видимо что-то с почтовой программой, я отправляла, но оно почему-то не дошло».
- 4) Представить других в более выгодном свете или помочь другим. Например, Н. является зятем сотрудника А., А. очень хочет пристроить в организацию своего зятя, и он начинает «обрабатывать» начальника, рассказывая какой Н. уникальный специалист, умалчивая о том, что он его зять.
- 5) Сохранить социальные отношения. Если бы люди все время говорили друг другу правду, то общение между ними стало бы дискомфортным и легко могло бы разрушиться. Так для того чтобы поддерживать адекватные взаимоотношения с коллегой, мы говорим, что заняты, когда он приглашает на обед, а не говорим, что он ужасно чавкает во время еды и от его вида пропадает аппетит.

О.Фрай выделил четыре различных типа людей, в зависимости от того как они ведут себя при совершении обмана. Это манипуляторы, актеры, общительные люди и адаптаторы.

Манипуляторы часто склонны настаивать на своей лжи, когда их слова оспаривают, вынуждая сказать правду, не чувствуют дискомфорт когда лгут, считают что лгать это просто, относятся к окружающим цинично, мало заботятся об общепринятых моральных нормах и открыто признают, что они готовы лгать, обманывать и манипулировать людьми, чтобы получить то, что хотят. В сфере межличностных отношений манипуляторы коварны, но отнюдь не глупы. Они не используют тех, кто может нанести ответный удар, и не обманывают, если им грозит разоблачение. В разговоре они склонны доминировать, при этом выглядят расслабленными и уверенными в себе. Как правило, их любят больше, чем людей, не так хорошо владеющих навыками манипуляции, и предпочитают в качестве партнеров.

Актеры. Это люди, которые более искусны в регулировании своих вербальных и невербальных форм поведения, чем другие. Они очень хорошо владеют эмоциональным контролем, то есть способны скрывать свои истинные чувства (например, улыбаться, даже будучи расстроенными); социальным контролем, который включает способности к ролевой игре; контроль над вербальным поведением и навыки самопрезентации; социальной экспрессивностью, то есть навыками вербального выражения своих чувств и владения речью. Обладание всеми этими способностями помогает им обманывать других. По сравнению с не-актерами, актеры упорнее настаивают на своей лжи, когда она подвергается сомнению, чувствуют себя более комфортно, когда лгут, и делают это с большей легкостью.

Общительные люди. Поскольку часто ложь совершается в повседневном взаимодействии, то те, кто находит большее удовольствие от социального взаимодействия, являются более искусными лжецами. Социальная жизнь особенно привлекает экстравертов. Экстраверты любят находиться в обществе других людей, незастенчивы и уверенно чувствуют себя в процессе общения. Общительность означает стремление к принадлежности какому-либо сообществу и предпочтение компании уединению. Различия в степени социальной вовлеченности оказывают влияние на уровень развития навыков обмана. Общительные люди лгут чаще, чем замкнутые, чувствуют себя более комфортно, когда лгут и дольше настаивают на своей лжи.

Адаптеры (приспособленцы) - люди, испытывающие тревожность и неуверенность в социальных взаимодействиях, необязательно избегают лжи. Некоторые люди справляются со своей неуверенностью путем адаптации себя к другим людям, подстраиваясь под их желания и тот образ, который они видят в адаптере. Они испытывают сильную мотивацию производить положительное впечатление на других. Одним из средств для достижения этой цели является ложь. В ходе эксперимента со студентами колледжа, полицейский следователь проводил подробное интервью, касающееся их учебного курса. Хотя ни один из студентов не изучал психологию, всех попросили притворяться, что они ее изучали. Следователь задавал им следующие вопросы: «Расскажите, какие учебные темы вы недавно проходили?», «Можете ли подробнее рассказать об этих темах?», «Как назывались ваши курсовые работы», «Какой материал проверяется на экзаменах?», «Назовите трех известных психологов» и «Благодаря какому вкладу в психологию они известны?». Черты личности измерялись с помощью опросника. Результаты показали, что по сравнению с другими участниками эксперимента адаптеры упорнее настаивали на своей лжи, когда ее оспаривали, чувствовали себя более комфортно, и лгали с меньшим трудом.

Определить, говорит человек правду или лжет, довольно сложно. Этим вопросом очень много занимался П.Экман и его коллеги (именно его работы и метод стали основой

для сценария знаменитого сериала «Обмани меня», а сам он прототипом главного героя доктора Лайтмана). В основном он изучал ложь по невербальному поведению. Так им и его коллегами было обнаружено, что в ситуации «неправдивых, лживых ответов» может увеличиваться или резко уменьшаться количество движений ног и ступней, что многие люди, говоря неправду, значительно меньше жестикулируют, чем во время правдивой беседы. Перед началом «лживого ответа» увеличивается время пауз, заполненных движениями тела: прикосновения к себе, изменение позы и т. д. Лицо также, несмотря на высокий контроль за экспрессией несет информацию о том, лжет человек или говорит правду. В том случае, когда человек хвалит другого (по его мнению, не заслужившего похвалу), то у него значительно чаще кривится рот и уменьшается количество улыбок. (П.Экман, 2010).

2. **Второй** тип сознательного **искажения** информации в деловом общении связан с различными суггестивными технологиями, то есть манипулятивными технологиями, построенными, прежде всего, на внушении через речевое и невербальное воздействие.

По мнению В.П.Белянина (здесь и далее по: В.П.Белянин, 2003), при использовании суггестивных приемов особое значение имеет тот факт, что информация передается устно. Восприятие устной речи требует меньше усилий и человек не всегда успевает распознать имеющееся в нем воздействие в отличие от письменного текста. К письменному тексту всегда можно вернуться, чтобы обдумать его. При восприятии информации память сразу переводит сказанное на «язык мысли» и оригинальная форма, то есть, то и какими словами человек произнес, быстро **забывается**. Чтобы уловить значение каждого слова в контексте, чтобы думать, выслушивая последовательность устных сообщений, требуется время, а его часто не хватает (именно этим пользуются жулики, требуя быстрого ответа от жертвы). Устная информация может оказывать мощное влияние, если на определенных словах намеренно делается ударение, речь хорошо структурирована или сконструирована со специальной целью

Для эффекта суггестивности имеет значение ритмичность речи. Чередование интонаций по синусоиде с повышением и понижением может ввести слушающего в легкий транс. Часто после этого следует сама информация, которая уже не воспринимается критично.

Существенным для воздействия является личность того, кто его осуществляет. Если эта личность считается авторитетом, то любые произнесенные ей слова могут восприниматься как «истина в последней инстанции». В одном из экспериментов, участникам-студентам предлагалось составить текст на заданную тему. Экспериментатор предпринимал попытки навязать вставки в текст не подходящих по смыслу слов. Студенты сначала не приняли такого искажения, но после того, как в группу был включён пользующийся у них авторитетом преподаватель, стали соглашаться на вставку в текст, противоречащих смыслу слов.

Речевое воздействие на личность человека активно проявляется в ходе всевозможных семинаров, предполагающих вовлечение человека в так называемый сетевой маркетинг. На этих семинарах человека как-бы «оглушают», не давая ему времени на обработку информации, ее критическое осмысление. Оглушение происходит посредством информационной избыточности, достигаемой передачей информации по трём каналам: визуальному - речь оратора иллюстрируется постоянно изменяющимися таблицами, с использованием различных цветных маркеров; аудиальному - большой

объём информации, подаваемый в достаточно высоком темпе, в перерывах играет громкая музыка; кинестетическому - слушатели должны обязательно записывать и одновременно заполнять таблицу (таким способом отвлекается внимание аудитории настолько, чтобы подавить возможные возражения). После окончания речи оратор стимулирует к громкому хлопанию в ладоши, что усиливает перегрузку.

Подобные «семинары» часто начинаются с формирования ведущей установки у присутствующих на неординарность происходящего. Например, «Сегодня — день, который вы никогда не забудете», «Здесь сидят особенные люди, которые не боятся рискнуть и выиграть». С самого начала ведущий владеет инициативой и определяет темп подачи информации. Он сразу оговаривает, что вопросы аудитории исключаются, поскольку время ограничено, а информации очень много, и кроме того, в вопросах не будет необходимости, так как они будут разрешаться по мере получения информации. Таким образом, аудитория лишается возможности формулировать и представлять контраргументы. В начале и далее ведущий подчеркивает «избранность» собравшейся аудитории, выбор которой осуществлялся «по особым критериям» (однако критерии не раскрываются, чтобы «не терять времени»); и всячески «приближает» к себе присутствующих (например, «Вы мне очень симпатичны»). Он обращается к присутствующим, например, как к представителям среднего класса, которые хотят обрести финансовую независимость, подобно 4% населения (приводятся ссылки на некие социологические исследования). Подчеркивает, что экономически независимые люди - в отличие от других, работают по 14-18 часов в сутки, постоянно думая о том, как увеличить свои доходы. «Остальные люди» рассматриваются в негативном ключе (например, он может сказать «эта серая масса, мёртвая рыба, которая плывёт по течению»). В процессе часто задаются риторические вопросы, на которые звучит очевидный (и многоголосый) ответ: «никто». Это позволяет «присоединить» присутствующих к себе (например, кто из Вас хотел бы стать дохлой рыбой?»).

При этом присутствующие, как правило, подписывают обязательство не разглашать полученную информацию. В нём также сказано, что именно Вы пользуетесь полным доверием и знакомство с данной «системой» позволит Вам в корне изменить Вашу жизнь и быстрее реализовать Ваши желания, мечты, надежды и цели. Конечно, целью подобных «семинаров» является извлечение денег у пришедших и вовлечение их в пирамиду.

Приемов речевого воздействия очень много. Среди них можно выделить незаметное искажение или умелая замена иностранным термином традиционного и принятого оборота (термин «волатильность», часто используемый при обсуждении курса валют, умело маскирует реальные причины его падения) и переворачивание информации от обратного. Например, сравните: «Каждый десятый поддерживает» или «90 процентов осуждает».

Искажение информации с помощью языковых манипуляций часто применяются политическими, экономическими организациями, а также средствами массовой информации для пропаганды или привлечения клиентов.

3. Бессознательное искажение информации, в отличие от сознательного, практически невозможно распознать в обычной ситуации. Только на приеме у психолога клиенты могут понять, что на самом деле стали жертвой психологической игры или попали в трансферентные (так еще по-другому называют перенос) отношения.

Теория психологических игр как уже упоминалось в первой главе, принадлежит Эрику Берну. (Э.Берн, 2013). Игрой называется серия следующих друг за другом скрытых дополнительных транзакций с четко определенным и предсказуемым исходом. Внешне транзакции могут казаться убедительными, но в них преобладают скрытые мотивы. Иначе говоря, это серия ходов, содержащих ловушку, какой-то подвох и заканчивающаяся такими негативными чувствами как чувство вины, неадекватности, обиды, страха, боли и гнева.

Согласно Берну все игры предполагают «приманку». Однако она срабатывает лишь тогда, когда есть уязвимое место, или имеется какой-то «рычаг», ухватившись за который можно вызвать отклик другого игрока. Это может быть зависть, жадность, сентиментальность, вспыльчивость и т.п. Как только «приманка» схвачена, игрок начинает тянуть за «рычаг», чтобы получить свой выигрыш. Партнер смущен или недоумевает, пытаясь осознать, что же такое с ним произошло. Когда игра заканчивается, каждый получает свой «выигрыш», или «вознаграждение», который обычно бывает взаимным и заключается в чувствах, переживаниях (не всегда одинаковых), но возбуждаемых игрой, как в активном игроке, так и в его партнере. Ходы в игре можно представить в виде следующей формулы:

$P+C=R_k-P-N-V$, где $P+C$ означает, что «приманка» схвачена, реакция достигнута и игрок тянет за «рычаг» (P). После этого следует момент смущения или недоумения (N), а затем оба получают свой «выигрыш» (V).

Игра может иметь своеобразный полезный эффект для участников. Польза может заключаться в том, что они гарантировали внимание к себе друг друга, даже если оно негативное. Польза может состоять и в том, что с помощью игры удалось избежать ситуации, которой боялся один из игроков. Или в том, что удалось отвести от себя ответственность. С помощью игры можно подтвердить и свою позицию. Например: «У меня все в порядке, это у вас дела идут плохо».

В играх часто можно встретить так называемый драматический треугольник. В каждом углу своя роль – преследователя, спасителя и жертвы, которая, может сменяться.

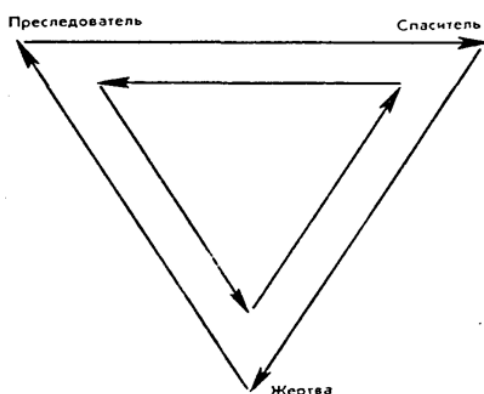


Рис. 18

Драматический треугольник был представлен транзактным аналитиком Стивеном Карпманом в 1968 году. Три роли включают паттерны поведения, привычки и механизмы контроля людей. Драматический треугольник может создать впечатление, что в игре должны участвовать три человека. Но это не обязательно, один и тот же человек может исполнять роль спасителя, преследователя или переходить от одной роли к другой. Приведем самые известные игры в деловой сфере (по Р. Шмидт, 1992):

1. ИГРА «Я хотел бы». Сотрудник Н. и его шеф М. сидят в соседних кабинетах, перегороденных стеклом. М. собирает свой портфель, когда к нему входит Н. и говорит М.:

«Н» - Прежде чем Вы уедете, я хотел бы очень кратко поговорить с Вами о нашем проекте. Мне особенно нужна следующая информация...

Первый шаг: приманка. Н. пренебрегает ситуацией, которую он обнаруживает, когда заходит в кабинет к М. Она крайне неблагоприятна для того, чтобы коротко обсудить такой большой проект, поскольку шеф собирается уходить.

«М»: - Н., сформулируйте, пожалуйста, очень кратко, что вы хотите, поскольку у меня очень мало времени. Итак, о чем идет речь?

Словами «о чем идет речь?» М. схватывает приманку. Его уязвимой точкой (рычагом) может быть то, что он считает: хорошие начальники всегда должны находить время для своих подчиненных, а он в последнее время уделял Н. мало внимания. Н. задает свои вопросы, М. отвечает ему в несколько раздраженном тоне. Создается видимость того, что они говорят о проекте. Но на скрытом уровне идет диалог:

«М»: - «Ну, заканчивайте же, Н. Вы же видите, что я должен уходить, сколько мы еще будем говорить»

«Н»: - «С Вами, господин М., никогда нельзя поговорить спокойно. Постоянно у Вас не хватает времени и я должен зависеть от этого обстоятельства».

Наконец М произносит: «Н., ничего не могу поделать, давайте заканчивать нашу беседу. Я должен уходить, у меня нет ни минуты времени. Зайдите в ближайшее время, когда я буду более свободен».

Некоторое мгновение Н. разочарованно смотрит на шефа, поворачивается и уходит из его комнаты.

В конце беседы Н. думает: «С М. просто невозможно общаться, у него никогда не находится времени для меня. Я все должен решать и делать самостоятельно». Тем самым он находит подтверждение своему мнению, что он все делает сам. М. также чувствует себя неловко и думает: «Н. всегда появляется в неподходящий момент». С другой стороны он переживает чувство вины, ведь он хороший начальник, а хороший начальник тот, кто всегда должен находить время для своих подчиненных.

Стратегия выхода из игры: Не включаться в беседу, предложив все обсудить более обстоятельно на следующий день с утра.

2. ИГРА «Почему бы Вам не - да, но». На совещании Н. говорит: «Я постоянно теряю заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (на социальном уровне позиция взрослого, на скрытом - позиция жертвы и ребенка). Другие коллеги рассказывают, как они справляются с аналогичной ситуацией, приводят варианты решения проблемы (на социальном уровне позиция взрослого, на скрытом - позиция спасителя и заботливого родителя)». На все предложения Н. отвечает: «Само по себе это, может, и верно, но со многими покупателями эти приемы не срабатывают».

Чем больше Н. сопротивляется, тем больше коллеги стараются ему помочь. В конце концов, один кто-то замечает: «Н., у меня такое ощущение, что Вы в принципе ничего не хотите изменить. И у меня пропало всякое желание с Вами говорить (позиция преследователя и критического родителя)». После этого наступает молчание, растет напряжение и все участники чувствуют себя неловко.

Стратегия выхода из игры: Э.Берн предложил выходить из этой игры следующим образом. Если первый ход Н. звучит как: «Что бы Вы стали делать в моем случае? То ему следует отвечать: «Это действительно трудная проблема. А у Вас самого, какие идеи?» Если игра начинается словами: «Мне не удалось то-то и то-то», – ответ должен быть: «Как жаль». Оба предложенных ответа достаточно вежливы, чтобы привести игрока в растерянность или, по крайней мере, вызвать дополнительные трансакции.

3. ИГРА «Позор». Шеф (позиция преследователя, критического родителя) постоянно находит у своего сотрудника недочеты в работе. И хотя работа на 99 % сделана блестяще, он представляет дело, таким образом, словно вся работа никуда не годится. Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться (позиция жертвы, ребенка), у

него появляется чувство, что он никогда не сможет выполнить работу так хорошо, чтобы начальник остался доволен.

Стратегия выхода из игры: В данном случае рекомендуется активизировать свое состояние взрослого и стимулировать такое же состояние у шефа посредством вопросов «чем именно недоволен начальник? и что конкретно нужно переделать», не боясь и «не впадая» в чувство вины.

4. ИГРА «Я глуп». Сотрудница, занимающаяся закупками продукции, получила новую должность и отлично справляется с новой работой. Однако она постоянно задает вопросы, причем такие, на которые сама знает ответ. Шеф всякий раз реагирует на них раздраженно, отчего страдает психологический климат в отделе.

Стратегия выхода из игры. В оригинале у Берна эта игра называется «Дурачок». Возможно на самом деле сотрудница, а точнее ее эго-состояние ребенка считает, что она не оправдывает ожидания шефа (Родителя), это порождает сильную тревогу и появление вопросов. Она привыкла считать себя глупой и ждет подтверждения от других этого отношения к себе. Появление раздражения, та реакция, к которой она привыкла.

Для выхода из игры рекомендуется активизировать у сотрудницы состояние взрослого, задав такие вопросы как «Какие у вас представления об этом? Как это можно сделать по вашему мнению? Какой информации вам недостает, чтобы принять самостоятельное решение?», или «Какой опыт решения подобных вопросов у вас есть?». Постоянно «сигнализировать» сотруднице, что она сама может найти ответы на вопросы.

5. ИГРА «Пни меня». Консультант магазина, в общем и целом, знает свое дело хорошо и трудится, как положено. И все же он допускает мелкие ошибки, которых можно было бы избежать. При сортировке товаров он ставит некоторые из них не на те полки, не сообщает своевременно, что товар кончается и др. Начальник каждый раз вызывает его к себе для объяснений, где он получает «пинок». Эта ситуация с некоторыми интервалами постоянно повторяется.

Стратегия выхода из игры: В оригинале эта игра называется «Бейте меня». В этой игре обычно участвуют люди, которые всем своим видом показывают «Пожалуйста, не бейте меня». Искушение почти всегда непреодолимо, поэтому после вполне естественного исхода игрок жалобно восклицает: «Но ведь весь мой вид ясно говорил: «Не бейте меня!» После этого он чаще всего недоуменно добавляет: «Ну почему такое случается именно со мной?» Согласно Берну если окружение таких людей не «пинает их», то их поведение становится все более провокационным. В нашем примере консультант мог бы совершить какой-нибудь более серьезный промах, до тех пор пока не получит свой «пинок». К этой категории относятся люди, которых постоянно увольняют с работы.

Для выхода из игры рекомендуется также активизировать состояние взрослого у консультанта. Начальник может сообщить ему о двойственном чувстве: с одной стороны как он ценит его и то, как он работает, а с другой — что его раздражает его невнимательность и связанные с ней ошибки. Можно спросить, что консультант собирается предпринять, чтобы избегать подобных ситуаций. Если эта стратегия не помогает, а сотрудник имеет ценен и увольнять его не хочется, то можно продолжать регулярно «отчитывать его», но уже не испытывая при этом чувство вины и неловкости. К сожалению, изменить поведение игрока из игры «Бейте меня» очень сложно, поскольку такое поведение часто результат родительских наказаний (физических или моральных). Ему нужна помощь хорошего психолога.

6. ИГРА «Сейчас я тебе покажу!». Начальник говорит опоздавшему на работу сотруднику: «А вы знаете, который уже час?» Ответ сотрудника: «Извините, пожалуйста, что я опоздал, это больше не повторится». Шеф (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту

неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». После этой сцены наступает молчание.

Стратегия выхода из игры: В оригинале игра называется «Ну что, попался, негодяй!». Предполагается, что и начальник и сотрудник играют в игру, где один из игроков делает провокационный ход, а другой чувствует себя вправе дать полную волю своей ярости. Внешне их взаимодействие, казалось, происходит на уровне Взрослый – Взрослый: начальник информирует сотрудника о том, что он опоздал. Но на психологическом уровне это взаимоотношения между Родителем и Ребенком: Начальник воспользовался тривиальным поводом, чтобы дать волю ярости, то есть поступил точно так же, как повела бы себя его мать в подобной ситуации. Сотрудник в этот момент мог играть в игру «Пни меня».

Наилучшим способом выхода из игры, будет: для начальника (см. игру выше), для сотрудника корректное поведение и вариант ответа «Вы правы, я действительно трижды опаздывал на этой неделе. Но я уже предпринял то-то, чтобы в будущем быть пунктуальным».

7. ИГРА «Зал суда». Начальник отдела сбыта и начальник отдела рекламы не могут прийти к единому мнению, как им следует представлять продукцию на выставке. В возбужденном состоянии они приходят к общему начальнику и описывают ему ситуацию, чтобы он сам решил. Начинается дискуссия с аргументами с обеих сторон. Скоро становится ясно, что это не деловой разговор и дискуссия, при которой человек открыт для восприятия аргументов другой стороны, а спор, в котором все соперничают и каждый старается победить.

К этой дискуссии часто подключают коллег, которые берут на себя роль присяжных. В такой ситуации, как правило, есть проигравший, который намерен мстить. Таким образом, запрограммирована еще одна «игра», если начальник или другие участники не изменят ситуацию.

Стратегия выхода из игры: У Берна эта игра называется «Судебное разбирательство» и относится к классу игр наилучшим образом воплощаемых в сфере юриспруденции. Игра может включать любое число участников, но в основном она предусматривает участие трех игроков: Истца, Ответчика и Судьи. Он предлагает в этой ситуации огласить правило, запрещающее использование в разговоре третьего лица (в грамматическом смысле). То есть в нашем случае участники, могут либо обращаться друг к другу прямо на «ты» или на «вы» или говорить о себе «я», но не могут сказать «Я думаю, что его аргументы в корне ошибочны». Такое правило является барьером для манипуляций, и люди вынуждены будут слушать друг друга.

Подводя итог описанию и обсуждению игр, важно помнить, что люди играют в игры бессознательно, что Ваш собеседник не пытается специально сделать так, что бы Вы чувствовали дискомфорт. Психологические игры оставляют после себя негативные чувства и отнимают много времени и энергии. Выход из игры требует определенных усилий, но если быть последовательным, в желании их распознавать, то при помощи специалиста-психолога этому можно научиться.

4. Еще одним вариантом **бессознательного искажения информации** связанным с детско-родительскими отношениями и часто встречающимся в деловых отношениях, является перенос. Перенос это разновидность проекции, которую мы рассматривали в первой главе.

Перенос в самом общем виде можно определить как неосознаваемое восприятие человека в качестве фигуры из прошлого, сопровождающееся переносом чувств, мыслей и поведения, существующих по отношению к фигуре на этого человека.

Перенос, как правило, в той или иной мере частично искажает наше восприятие субъектной целостности другого человека и влияет на наше мнение о нем. Он возникает

из нашей бессознательной потребности видеть данного человека в определенной роли. (И.Д.Булюбаш, 2008).

Понятие переноса, автором которого является З.Фрейд (1905), первоначально возникло в психоанализе, а затем стало общей категорией анализа в психотерапии, в независимости от подхода. Открытие переноса связано так называемым «случаем Берты» (М.Кан, 1997). В самом начале своей карьеры Фрейд часто беседовал со своим другом и наставником Джозефом Брейером, который лечил привлекательную молодую женщину по имени Берта от истерии. Он виделся с ней дважды в день, часто в ее спальне. Фрейду было ясно, что Брейеру нравится Берта, поскольку он постоянно о ней говорил. Однажды вечером Брейера вызвали к Берте домой, где он обнаружил ее в глубоком горе. Она объявила ему, что беременна от него. Конечно же, Брейер знал, что между ними не было сексуальных отношений и «беременность» была истерическим вымыслом. Наблюдая происходившее между Брейером и его пациенткой, Фрейд стал понимать, что отношения между психотерапевтом и клиентом гораздо глубже и сложнее, чем общепринятое о них мнение. В дальнейшем Фрейд стал более пристально изучать природу отношений терапевт — пациент, стремясь понять, как эти отношения сделать более эффективными.

На разных этапах исследования взаимоотношений появились два важных открытия, которые стали основанием для разработки концепции переноса (М.Кан, 1997):

1. С раннего детства мы формируем паттерны или шаблоны, под которые затем подгоняем все наши будущие отношения или, по крайней мере, все важные последующие отношения. Например, если у молодой женщины или мужчины отношения с отцом были теплые, то, возможно, что появление мужской авторитетной фигуры будет ими рассматриваться в положительном свете. Они будут искать отношения с этой фигурой, ожидать от нее хорошего и вести себя таким образом, чтобы отношения продолжались. Если же, наоборот, отец был особенно критичен, то, возможно, они будут рассматривать авторитетных мужчин как угрожающих и относиться к ним соответствующим образом.

В ходе лечения Берты Фрейд выяснил, что ее особенно беспокоили неразрешенные бессознательные чувства к отцу и даже бессознательное желание родить от него ребенка. Фрейд решил, что, вероятно, поэтому Берта могла испытывать подобные чувства и желания к Брейеру.

2. Второе открытие Фрейд назвал вынужденным повторением, или навязчивым побуждением к повторению. Он считал, что у нас есть потребность создавать ситуации, в которых бы проигрывались отношения, являющиеся особенно затруднительными или проблематичными в ранние годы нашей жизни. Это одно из самых великих открытий Фрейда. Наверное, мы все знаем людей, которые раз за разом создают ситуации, которые плохо заканчиваются (например, когда молодой человек, раз за разом уходит от девушек, как только отношения начинают переходить на новый этап развития). Фрейд приводил пример благодетеля, которого через какое-то время в раздражении покидает каждый из его протеже. Или человек, дружба которого всегда заканчивается предательством; или человек, который время от времени в течение всей своей жизни возводит кого-нибудь на пьедестал, а затем, через определенный промежуток времени, свергает этот авторитет и заменяет его новым.

Согласно Фрейду человек создает эти ситуации для того, чтобы организовать счастливый конец той ситуации, которая принесла много боли в прошлом. Однако повторение, как правило, не приносит удовлетворение и все возвращается на круги своя. Фрейд считал, что боль, причиненная первоначальной ситуацией, фиксируется и заставляет человека периодически приводить себя к бессознательной попытке понять, что же происходит и почему получается именно так (З.Фрейд, 1990).

В психотерапии, по его мнению, люди, оказываются под влиянием своих ранних взаимоотношений и стараются воспроизвести вновь изначальные проблемные ситуации, видя в терапевте «тень прошлого». Этим восприятием, ответным реакциям и провокативному поведению Фрейд присвоил название перенос (трансфер), имея в виду то, что клиент переносит на терапевта свои старые паттерны и чувства.

Например, одна клиентка постоянно злилась на своего терапевта, чтобы он не делал, он всегда был нехорош во всех отношениях. Постепенно она смогла рассказать, что росла, не замечаемая отцом в очень раннем возрасте. В другом случае клиент часто выражал беспокойство по поводу того, нравится ли он терапевту, восхищается ли он им, предпочитает ли его другим клиентам. Этот клиент вырос в семье, где родители были эмоционально холодны и не давали поддержки и тепла своим детям.

Феномен переноса является универсальным и проявляется в любых взаимоотношениях. Его легко пронаблюдать в отношениях с властью, в любовных связях, дружбе, в деловых отношениях.

Почему именно в деловых отношениях перенос появляется достаточно часто? Ответ на этот вопрос очень простой. Потому что, деловые отношения имеют вертикальную структуру, предполагающую, что один из участников взаимодействия выше другой ниже. Тот, кто выше наделен властью или авторитетом или и тем и другим, тот, кто ниже соответственно подчиняется тому, кто выше. Фактически эти отношения воспроизводят отношения родитель-ребенок, где родитель воспринимается ребенком как всемогущий и все знающий человек. Перенос часто встречается в отношениях между преподавателем и студентом, начальником и подчиненным, более опытным сотрудником и молодым, только что устроившимся на работу.

Пример феномена переноса в деловых отношениях: *Молодая женщина устроилась на работу методистом в детский сад. Заведующая детским садом – опытная женщина в возрасте, показалась ей чем-то похожей на мать, такая же суровая и немногословная. Через некоторое время в семье молодой женщины происходит разлад, в результате которого, она принимает решение развестись с мужем. Молодая женщина очень остро переживает ситуацию развода. Об этом узнает заведующая, вызывает ее к себе и между ними происходит разговор, в котором она утешает и поддерживает молодую женщину. После этого разговора для молодой женщины заведующая становится очень важным человеком, она стремится с ней чаще контактировать, ищет ее взгляда и ждет ее улыбки. Для нее становится очень значимым, чтобы заведующая была всегда ей довольна. Заведующая заметив, что молодая женщина ищет ее расположения, стала этим пользоваться. Она давала ей задания сверх ее обязанностей, как бы невзначай сообщая, что нуждается в помощи. «Забывала» платить сверхурочные, когда женщина задерживалась на работе допоздна, коря над очередной презентацией для заведующей. Просила увольняться каждое лето, чтобы организация в лице заведующей могла не платить зарплату. Через некоторое время, молодая женщина поймала себя на мысли, что она одновременно очень хочет, чтобы заведующая, еще раз поддержала и утешила ее, так как это она сделала в том разговоре, с другой стороны ей надоело постоянно задерживаться на работе и получать маленькую зарплату. Ее сковывал страх, когда она представляла, как скажет заведующей, о том, что ее не устраивает в работе и чего она хочет. Она боялась, что разочарует заведующую и та больше не будет с ней общаться. После того, как она поняла, что уже ненавидит заведующую, но не может отказать ей, она обратилась к психологу. Постепенно стало ясно что, женщина воспроизводила с заведующей*

ситуацию отношений со своей матерью, которая была очень строгой и предъявляла высокие требования к своей дочери. На любые достижения дочери мать была способна лишь на скупую похвалу. В ситуации, когда дочь ждала поддержки и утешения мать говорила «сама виновата». Поэтому когда заведующая «утешила и поддержала», ребенок в молодой женщине поверил, что нашел «идеальную мать».

Ложь, речевые манипуляции, психологические игры, и перенос искажают восприятие и смысл ситуации и являются препятствием для выстраивания эффективных деловых отношений. Также препятствием эффективного делового взаимодействия могут стать особенности коммуникативного процесса и личностные особенности партнеров по общению. Эти особенности принято называть – коммуникативные и личностные барьеры.

Коммуникативные и личностные барьеры оказывают влияние на разные уровни общения. Коммуникативные барьеры в основном препятствуют успешности общения на содержательном уровне, уровне передаче информации. Личностные барьеры проявляются на уровне отношений, в которые вступают участники процесса общения.

2.2.2. Коммуникативные барьеры

В деловое общение вступают часто по необходимости, и не всегда оно складывается, так как ожидалось. В процессе коммуникации может появиться ощущение непреодолимого барьера, которое может поставить под угрозу само общение. Коммуникативные барьеры препятствуют процессу коммуникации и могут появиться на любом этапе.

В литературе представлено большое количество разнообразных коммуникативных барьеров. Здесь будут представлены основные из них (О.Н.Баева, 2001; Д.Гоулман, 2009; А.Ю.Панасюк, 2007; О.Я.Гойхман, Т.М.Надеина, 2007; В.М.Шепель, 1992; Л.А.Петровская, 1989):

- *Мотивационный барьер.* Появляется когда у участников делового общения различные мотивы взаимодействия – например, один хочет развития предприятия, другой получение немедленной прибыли. Барьер возникает вследствие того, что никто из участников открыто свои намерения не говорит и не обсуждает. Для преодоления барьера необходимо цели сотрудничества озвучивать с самого начала. Еще один вариант этого барьера называется «ножницы в интенциях (намерениях)» (И.Н.Горелов, В.Ф.Житников, 1991), Это когда, есть расхождения в намерениях, например, преподаватель хочет в лекции сообщить нечто студентам, чтобы они это нечто усвоили, а кто-то из студентов не хочет в это же время усваивать это нечто.

- *Этический барьер.* Появляется, когда у потенциальных или реальных деловых партнеров различаются нравственно-ценностные позиции. Например, один из партнеров не видит ничего плохо в продаже просроченных продуктов, маскируя срок годности. Другой считает это неприемлемым. При возникновении такого рода барьера, необходимо решить в каких ситуациях можно идти на компромисс. Однако попытки воспитывать партнера как правило тщетны.

- *Барьер стилей общения* - подразумевает несоответствие стиля речи коммуникатора и ситуации общения (например директивный стиль начальника на корпоративной вечеринке) или стиля общения и психологического состояния партнера по общению. Например, использовать официально-деловой стиль при поддержке расстроенного коллеги. Для преодоления барьера необходимо владеть разными речевыми жанрами и быть внимательным к состоянию окружающих.

- *Эстетический барьер.* Появляется когда партнёр неопрятно, неряшливо одет, от него плохо пахнет. Обстановка в его кабинете, вид рабочего стола не располагают к беседе. Преодолеть барьер сложно, многое зависит от мотивации и целей деловой коммуникации.

- *Барьер отрицательных эмоций.* Может появиться как при общении с партнером находящимся в плохом настроении, так, когда сам человек испытывает злость или грусть и не очень настроен на общение.

- *Барьер установки.* Деловой партнер может обладать негативной установкой по отношению к фирме или организации, представителем которой является второй участник коммуникации. В таком случае партнер может отказаться от сотрудничества. Для преодоления барьера можно получить рекомендацию от авторитетного для партнера лица.

- *Барьер критики.* Появляется, когда один из партнеров начинает критиковать все предложения и решения другого. Критика часто высказывается в виде личных выпадов и ведет к оборонительному поведению, например, молчание или пассивность как скрытая агрессия человека, который считает, что с ним обошлись несправедливо. Одной из наиболее распространенных форм критики на работе является обвинение общего характера например «Вы завалили все дело», высказанное резким, раздраженным тоном. Работник, подвергшийся такой критике, чувствует себя беспомощным и раздраженным. Был проведен эксперимент, показавший, какой ущерб может нанести рабочим взаимоотношениям неконструктивная критика. При моделировании ситуации добровольцам было дано задание, создать рекламу нового шампуня. Еще один доброволец (союзник) якобы оценивал предлагаемые тексты; добровольцы фактически получали одно из двух заранее подготовленных критических замечаний. Одно из них было серьезным и конкретным, тогда как второе содержало угрозы, и было составлено примерно в таких выражениях: «Ты даже не пытался; похоже, ты ничего не умеешь делать как надо» и «Да тут талантом и не пахнет. Попробую-ка я найти еще кого-нибудь для этой работы». Те, кто подвергся нападкам, стали напряженными и крайне раздраженными и выказывали враждебность, заявляя, что откажутся сотрудничать или взаимодействовать в будущих проектах с человеком, сделавшим критическое замечание. Многие заявляли, что вообще хотели бы исключить всяческие контакты. Резкая критика настолько повлияла на тех кто ей подвергся, что они, говорили, что уже не чувствуют себя способными успешно справляться с работой (Д.Гоулман, 2009). Для преодоления барьера необходимо научиться основам высказывания и принятия критических замечаний. Умелая критика сосредоточена на том, что уже сделано и можно сделать, и не истолковывает плохо сделанную работу как черту характера конкретного человека.

- *Барьер речевых навыков или языковой барьер.* Появляется когда одному из участников общения сложно формулировать свои мысли в речевое высказывание, он имеет слабый словарный запас, его речь изобилует словами «это», «то» «ну» или обценной лексикой. Для преодоления барьера имеет смысл показать партнеру, что вы его понимаете. Это поможет ему снизить напряжение и тогда его речь будет более свободной, а, следовательно, ему будет проще формулировать то, что он хочет донести. Также важно наблюдать за невербальным поведением, которое может дополнять речевой текст.

-*Барьер слушания.* Возникает в следующих случаях (О.Я Гойхман, Т.М.Надеина, 2007) 1) бездумное восприятие, когда звучащая речь является только фоном для какой-либо деятельности (например, на конференции слушать оратора и одновременно переписываться в социальных сетях); 2) обрывочное восприятие, когда интерпретируются только отдельные части звучащей речи; 3) аналитическая узость восприятия, т.е. неумение критически проанализировать содержание сообщения и установить связь между ним и фактами действительности; 4) инерция включенности, т.е. озабоченность слушателя иными проблемами (В.М.Шепель,1992).

- *Барьер перекодировки или понимания* - подразумевает трудности понимания речевого сообщения, точнее слов (понятий) заложенных в сообщении из-за отсутствия нужных знаний о явлении (первый вид непонимания), а также трудности с установлением внутренних и внешних связей понятия и явления, которое им обозначается (второй вид непонимания). С этим видом барьера мы часто сталкиваемся, когда общаемся с людьми из других профессиональных областей, имеющих свой специфический профессиональный

тезаурус (набор слов). Примером в первом случае, может являться ситуация когда, человек с психологическим образованием разговаривает человеком, имеющим экономическое образование, о курсе рубля и слышит слово «волатильность». Во втором случае, для студентов-психологов, изучающих статистику, очень сложно порой дается понимание основных статистических методов (например, дисперсионный анализ). Преодоление барьера предполагает прояснение значений понятий, их согласование и/или совместное исследование.

В некоторых случаях проблема перекодировки может играть на руку тому, кто говорит. В эксперименте, проведенном Джоэлом Купером, Элизабет Беннет и Холли Сакел, описанным ими в статье под названием «Как присяжные принимают решение?» (По Д.Гоулману, 2009), участникам предлагалось решить, насколько они доверяют эксперту, по вопросу влияния одного химиката на развития рака. Затем часть участников слышала его речь о роли химиката, сформулированную на обычном разговорном языке, — он просто подтвердил, что химикат может вызывать рак печени и ряд других заболеваний, как печени, так и иммунной системы. Для другой части речь изобилвала выражениями на сложном и малопонятном профессиональном жаргоне; в них говорилось, что воздействие химиката может способствовать «индукции опухолей, а также развитию гепатомегалии, гепатомегалоцитоза, лимфоидной атрофии селезенки и тимуса». Выяснилось, что показания специалиста производили сильное впечатление лишь в тех случаях, когда они были сформулированы на сложном профессиональном языке с употреблением малопонятных терминов. Авторы эксперимента объяснили это тем, что в случаях, когда используется простой разговорный язык, участники могли непосредственно основывать свое решение на содержании его речи.

В качестве коммуникативного барьера могут выступать особенности голоса (например, когда человек очень тихо говорит, или его голос очень резкий, скрипучий, тонкий), особенности жестикуляции (например, при общении партнеров из контактной и дистантных семей, разных культур), запахов (неприятные запахи всегда затрудняют общение).

Препятствовать коммуникации могут также отдельные фразы-суждения. Американский психолог Томас Гордон, предложил двенадцать категорий таких суждений (по И.Атватер, 1988). Эти суждения он назвал «барьеры общения». По его мнению, каждый раз, когда один из участников общений высказывает эти или подобные суждения, он создает трудности в общении.

1. Приказ, указание, команда: «Повторите еще раз!», «Говорите медленнее», «Не говорите со мной подобным образом!»
2. Предупреждение, угроза, обещание: «Еще раз повторится – и с Вами все кончено», «Успокойтесь, и я Вас охотно выслушаю», «Вы пожалеете, если сделаете это».
3. Поучение, указание на целесообразность: «Вам следует пойти первым», «Это неправильно», «Вам не следует так поступать».
4. Совет, рекомендация или решение: «Почему бы Вам не сказать так?», «Я бы предложил Вам обжаловать это!», «Попробуйте поступить так».
5. Нравоучения, логическая аргументация: «Посмотрите на это иначе», «Вам это поручено, значит – это Ваша проблема», «В Вашем возрасте я и такого не имел».
6. Осуждение, критика, несогласие, обвинение: «То, что Вы сделали, глупо», «Теперь Вы на верном пути», «Я больше не могу спорить с Вами», «Я ведь предупреждал Вас, что это случится».
7. Похвала, лесть: «Я считаю, что Вы как всегда правы», «Это было замечательно», «Мы гордимся Вами».
8. Брань, необоснованные обобщения, унижение: «Ну, хорошо, господин Всезнайка!», «Все женщины одинаковы».

9. Интерпретация, анализ, диагностика: «Вы действительно в это не верите, не так ли?», «Вы говорите это, чтобы только расстроить меня», «Теперь мне понятно, почему Вы это сделали».
10. Успокаивание: «В следующий раз Вы будете чувствовать себя лучше», «Я тоже испытывал такое чувство», «Все делают ошибки».
11. Выяснение, допрос: «Кто Вас надоумил?», «Что же Вы сделаете в следующий раз?».
12. Увод от проблемы, отвлечение внимания, шутка: «Почему бы Вам не выбросить это из головы?», «Давайте поговорим о чем-нибудь другом», «А что если каждый раз, когда что-либо не получается, бросать заниматься этим?»

Отдельно от указанных барьеров стоит барьер, который можно обозначить как отсутствие способности или сниженная способность к обработке невербальной информации. Он располагается между коммуникативными и личностными барьерами.

В психологии существует термин диссемия (*dyssemia* от греческого «*dys*» — «помеха» и «*semes*» — «сигнал»), что означает неспособность к обучению в сфере обработки невербальной информации. Согласно Дэвиду Гоулману (2009), при диссемии характерно плохое чувство личного пространства, когда ребенок во время разговора встает слишком близко к собеседнику, неумение расшифровывать язык телодвижений или пользоваться им; неправильное истолкование и неумение пользоваться выражениями лица (например, трудности с установлением зрительного контакта); неспособность правильно расставить интонации или регулировать эмоциональный тон речи, такие люди говорят слишком напористо и резко или вообще без всякого выражения. Люди с диссемией часто отвергаются окружающими, они не знают, когда следует закончить беседу или телефонный разговор; продолжают говорить, не обращая внимания ни на какие знаки и намеки, что пора заканчивать, игнорируют попытки окружающих перейти к другим темам. К отвержению в общении почти всегда приводят две главные ошибки: попытка слишком быстро захватить лидерство и рассогласование с системой отсчета. Именно это склонны делать дети с трудностями обработки невербальной информации: они врываются в группу, пытаясь слишком резко или слишком рано сменить тему, выражая собственное мнение или просто сразу же не соглашаясь с другими. Пользующиеся успехом дети, напротив, некоторое время наблюдают за группой, чтобы понять, что в ней происходит, а затем делают что-то, чтобы показать, что признают ее; они ждут подтверждения своего статуса в группе, а уж потом берут на себя инициативу и предлагают, чем заняться этой в группе (Д.Гоулман, 2009).

2.2.3. Личностные барьеры

В качестве личностных барьеров общения рассматривают те характеристики личности, которые являются препятствием, как для поддержания процесса коммуникации, так и для вступления в него.

Ярким примером второго случая, является такая характеристика личности, как застенчивость. Застенчивость (*Shyness*) — тенденция ощущать напряженность, беспокойство или неловкость в непривычных социальных ситуациях и в общении с малознакомыми людьми.

Самый известный специалист в области изучения феномена застенчивости, является знаменитый американский психолог, исследователь Филипп Зимбардо. По его мнению, наличие у человека застенчивости приводит к ряду негативных последствий, а именно: она препятствует тому, чтобы встречаться с новыми людьми, заводить знакомство и получать удовольствие от общения; она не дает человеку выражать своё мнение и отстаивать свои права; вследствие нее, человек не может быть по-настоящему открыт и свободен, и это не дает другим людям оценить его по достоинству; она приводит

к фиксации на себе и своём поведении (здесь и далее по Ф.Зимбардо, 1991). Застенчивость, как правило, сопровождается негативными переживаниями чувства одиночества, тревожности и депрессии.

Согласно Зимбардо, быть застенчивым значит бояться людей, особенно тех, от которых исходит эмоциональная угроза: незнакомцев из-за их неизвестности и неопределённости; начальства, наделённого властью; представителей другого пола из-за потенциальной возможности интимного контакта. Однако быть застенчивым это не только бояться людей, но и бояться различных ситуаций, особенно тех, где предполагается оценивание личности человека другими.

В эксперименте Малкольма Бреннера из Мичиганского университета, описанным Зимбардо, испытуемые (все — мужчины) рассаживались вокруг большого стола и по очереди зачитывали с карточек, лежавших перед ними, по одному простому слову (например: «бакалея» или «октябрь»). Они были предупреждены, что от них потребуется вспомнить все произнесённые слова. В каждой экспериментальной серии половина испытуемых зачитывала свои слова, тогда как другая половина — только слушала. Те, кто слушал, запомнили примерно равное количество слов. Читавшие, хорошо помнили свои слова и затруднялись вспомнить слова, которые произносились непосредственно перед тем, как им надо было зачитывать свои, а также произнесённые сразу после этого. На их память, считает Бреннер, повлияла обеспокоенность в связи с необходимостью выступить перед аудиторией.

Физиологическими симптомами застенчивости являются покраснение лица, учащённое сердцебиение, излишняя потливость, холодные руки и т.п.

Зимбардо говорит о том, что существует континуум застенчивости. На одном полюсе люди с высоким уровнем застенчивости, на другом полюсе незастенчивые. Ближе к ним располагаются ситуативно застенчивые. Ситуативно застенчивые люди, не считают себя застенчивыми, но предельные ситуации (например, необходимость войти в комнату с незнакомыми людьми) на некоторое время повергают их в смущение или вызывают тревогу. Наибольшая часть застенчивых относится к среднему уровню; это те, кто чувствует страх и неловкость при столкновении с определёнными обстоятельствами и определёнными типами людей. Их беспокойство настолько сильное, что нарушает их жизнь и поведение, ограничивая свободу делать и говорить что хочется. Иногда застенчивость пытаются скрыть под маской развязности и напористости, или «напыщенности, снобизма», что производит отталкивающее впечатление. По мнению, Зимбардо, люди, относящиеся к среднему уровню в континууме застенчивых, в основном страдают застенчивостью вследствие отсутствия социальных навыков, а также недостаточной уверенности в себе.

Люди проявляют свою застенчивость по-разному. Примерно половина застенчивых указывают, что затрудняются вообще что-либо сказать; для 40 % типичная реакция — говорить очень тихо. Для них затруднителен или даже невозможен контакт глаз. Свой голос они оценивают как слишком мягкий. Некоторые застенчивые люди просто избегают других или не проявляют инициативу, когда необходимо что-то сделать. Стремление застенчивого человека избегать контактов с другими, можно охарактеризовать словом «замкнутость». Замкнутость — это нежелание или страх говорить, вследствие этого стремление избегать беседы.

Застенчивые люди подвержены постоянному «внешнему» и «внутреннему» самоанализу. «Внешний» самоанализ отражает озабоченность человека тем, какое он

производит впечатление. Он беспокоится о том, что о нем подумают, как к нему относятся, нравится ли он окружающим. При «внутреннем» самоанализе человек фиксируется на постоянном критическом анализе себя, сопровождающемся негативными оценками «Я дурак», «Я урод», «Я ничтожество». Люди, у которых застенчивость является устойчивой чертой, ощущают напряженность, беспокойство или неловкость даже когда просто воображают или предвидят контакт с другими людьми. Их самопрезентация направлена скорее на самозащиту, чем на формирование благоприятного имиджа в глазах окружающих. Ради собственной безопасности застенчивые люди стараются избегать неизвестных для них социальных контактов. Они реже назначают свидания, предпочитают работать в одиночестве, а не вместе с другими, в классах и аудиториях занимают места в задних рядах и ближе к стенке. Стараясь не попадать в центр внимания, они снижают риск того, что предстанут некомпетентными. Они очень боятся не оправдать ожидания других людей.

Таким образом, застенчивость может стать барьером для продвижения, себя своих услуг в профессии не только в ходе развития карьеры, но даже на этапе ее начинания.

Следующий личностный барьер можно обозначить как особенности «жизненного стиля» личности. Понятие жизненный стиль личности разработал известный австрийский психолог А.Адлер. Жизненный стиль — это индивидуальность, которая выражается и формируется в определенном окружении. С наибольшей очевидностью жизненный стиль проявляется в новых и неблагоприятных ситуациях. Жизненный стиль формируется в процессе преодоления трудностей, пережитых в детстве, и основывается на стремлении к цели (А.Адлер, 1997). Для жизненного стиля характерны (по Е.В.Сидоренко, 2002):

- очень раннее формирование;
- ошибочность;
- устойчивость.

По мнению Адлера, жизненный стиль формируется у ребенка уже в возрасте 4 или 5 лет и является основным стержнем поведения человека. Согласно Адлеру, каждый человек в своей жизни, решает три основных проблемы: 1) профессиональная проблема: как найти занятие, которое позволило бы выжить в мире, при всех его ограничениях; 2) проблема сотрудничества и дружбы: как найти такое положение среди других людей, которое позволило бы сотрудничать с ними и пользоваться преимуществами этого; 3) проблема любви и супружества: как приспособиться к тому факту, что продолжение и развитие жизни человечества зависит от любовной жизни. Все эти проблемы взаимосвязаны (А.Альфред, 1997). Адлер выделил четыре типа жизненных стилей (по Е.В.Сидоренко, 2002):

- 1) полезный;
- 2) правящий;
- 3) избегающий;
- 4) получающий.

Типы выделяются в зависимости от того, как решаются эти основные проблемы. Сама классификация имеет двухмерную схему, где одно измерение «социальный интерес», а другое – «степень активности». В основе социального интереса лежит чувство эмпатии ко всем людям. Сущность социального интереса состоит в сотрудничестве с другими скорее ради общего успеха, чем для личных выгод. Социальный интерес является критерием психологической зрелости, в отличие от эгоистического интереса. Степень активности связана с тем, как человек подходит к решению проблем. Понятие "степень

активности» синонимично понятию «уровень энергии». По мнению Адлера, каждый человек имеет определенный энергетический уровень, в границах которого он решает свои жизненные задачи. Этот уровень энергии или активности формируется в детстве и различается у людей от вялости, апатичности до постоянной неистовой активности (здесь и далее по Л.Хьюэлл, Д.Зиглер, 1997). Для правящего, избегающего и получающего типа характерна слабая выраженность социального интереса и различная степень активности. У полезного типа, присутствуют и высокий социальный интерес, и высокая степень активности.

Правящий тип предоставляют собой люди самоуверенные и напористые, с незначительным социальным интересом. Они активны, но не в социальном плане. Их поведение не связано с заботой о благополучии других и характерна установка превосходства над другими. Основные жизненные проблемы они решают в агрессивной и антисоциальной манере.

Получающий тип. Люди с подобным жизненным стилем относятся к внешнему миру паразитически и удовлетворяют большую часть своих потребностей за счет других. У них нет социального интереса. Их основная задача в жизни получать от других как можно больше. Но, поскольку они обладают низкой степенью активности, то они немного, причиняют вреда другим.

Избегающий тип. У людей этого типа отсутствует необходимая степень, как социального интереса, так и активности для решения своих собственных проблем. Они больше избегают неудач, чем стремятся к достижениям, их жизнь характеризуется социально-бесполезным поведением и бегством от решения жизненных задач.

Полезный тип. В этом типе соединены высокая степень социального интереса и высокий уровень активности. Такой человек проявляет истинную заботу о других и заинтересован в общении с ними. Он воспринимает три основные проблемы – работу, дружбу и любовь – как социальные задачи, которые требуют сотрудничества, личного мужества и готовности вносить свой вклад в благоденствие других людей.

Стили поведения, влияющие на формирование и развитие отношений между людьми, глубоко исследовались в работах немецкого психолога К.Хорни. По мнению Хорни (2000), если ребенок растет вместе с другими в любви и столкновениях, он вырастает в соответствии со своим подлинным я. Подлинное я подразумевает чистоту и глубину своих собственных чувств, мыслей, надежд и увлечений; умение рассчитывать свои силы; силу воли; особый дар или талант; способность к самовыражению и способность строить отношения с людьми так, как подсказывает сердце. Однако неблагоприятные влияния могут помешать ребенку расти, в соответствии с его индивидуальными потребностями и возможностями, особенно когда окружающие его взрослые слишком глубоко погружены в свои собственные невроты, забывая любить ребенка или хотя бы думать о нем, как об отдельной самобытной личности. Они могут быть подавляющими, гиперопекающими, запугивающими, раздражительными, сверхпедантичными, потакающими, неустойчивыми, придирчивыми, равнодушными. В результате у ребенка развивается не чувство принадлежности (чувство «мы»), а острое ощущение незащищенности, которое К.Хорни назвала базальной тревогой. Базальная тревога - это чувство изоляции и беспомощности в мире, представляющемся ребенку потенциально враждебным. Давление базальной тревоги мешает ему относиться к другим людям в соответствии с его истинными чувствами, и вынуждает искать другие способы взаимодействия с ними, так, чтобы это смягчало его базальную тревогу. В итоге, пытаюсь

справиться с чувством «меня никто не любит», с ощущениями своей незащищенности и ненужности, порождающими базальную тревогу, ребенок может принять решение о смирении или соглашательстве и начать движение к людям. Он может принять агрессивное или экспансивное решение и начать движение против людей; или же принять решение об отчуждении, уходе от людей

Смиренный или соглашательский тип. Это тип, который пытается избавиться от базальной тревоги, добиваясь расположения, одобрения и устанавливая контроль над другими через их заинтересованность в нем. Он стремится привязать к себе других своей слабостью, любовью, уступчивостью, добротой. Любое желание, стремление, поиск чего-то большего он считает дерзким и опасным вызовом судьбе, его самоутверждение и самозащита заторможены. Ему кажется, что если он будет смиренным, не будет гнаться за славой, судьба и другие люди будут милостивы к нему, «полюбят» его. У личности смиренного типа, много агрессии (подавленной), которая вступает в конфликт со стратегией поведения вселюбви и всепрощения. В результате растет ненависть к себе и враждебность к другим из-за зависимости от них, которая часто маскируется в жертвенность.

Экспансивный тип. Цели, черты характера и ценности тех, кто принимает решение о борьбе, прямо противоположны «смиренным и уступчивым». Такой тип привлекает господство, он боится беспомощности, стыдится страданий и нуждается в успехе, признании, статусе. Экспансивный тип может быть нарциссическим (перфекционистским) или мстительным. Нарцисстичные люди стремятся к господству над жизнью. Они верят в свои таланты и полагают, что никто против них не устоит. Их неуверенность проявляется в постоянных рассказах о своих подвигах или в качествах и в потребности получать бесконечные подтверждения своей самооценки в виде восхищения и поклонения. Эти люди имеют очень высокие требования к себе и к другим, и часто навязывают свои нормы. Они считают, что если они будут держаться за свои мечты и преувеличенные требования к себе, жизнь даст им то, чего они желают, когда этого не происходит, у них может наступить психологический коллапс, поскольку они плохо представляют реальность. Мстительным человеком движет в основном потребность в отмщении за грубое обращение в детстве. В своих отношениях с другими он привносит конкуренцию, безжалостность и цинизм. Он никому не верит, избегает эмпатических эмоций и ищет возможности использовать других для самоутверждения. Чувство жалости вытесняется им так же, как чувство агрессии вытесняется соглашателем, поскольку несовместимо с выстроенной картиной жизни. Он относится к нему как к признаку слабости. Он считает его опасным, так как оно сделало бы его уязвимым во враждебном мире. Он не рассчитывает, что мир даст ему хоть что-то и убежден, что достигнет своих целей, только если останется верен своему взгляду на жизнь, как на битву.

Обособленный тип. Тот, чья главная стратегия – уход от людей, поклоняется свободе, покою и самодостаточности. Он презирает гонку за успехом и питает отвращение к любым усилиям. В глубине души он смотрит на других свысока, но реализует свое честолюбие скорее в воображении, чем в действительных достижениях. Он управляет угрожающим миром, исключая других из своей внутренней жизни. Чтобы избежать зависимости от окружения, он контролирует свои чувства и эмоции. Он считает, что если он не будет сам ничего просить у людей, то и люди его не побеспокоят; если он не будет ни к чему стремиться, то и не потерпит неудачи; не будет ничего ожидать и не

будет разочарован. Отчуждаясь от людей, он отчуждается и от себя. Он становится наблюдателем за жизнью, а не ее активным участником (К.Хорни, 2000).

Знаменитый американский психолог В.Сатир, исследуя процесс коммуникации, выделила четыре роли (которые иногда называют категориями В.Сатир), которые мы начинаем играть, когда оказываемся в разладе с самими собой. В основе выделенных ролей лежит идея, что в момент общения, в каждом из нас одновременно говорят три языка: язык слов (речь); язык тела (невербальное поведение); внутренний язык (внутренний голос) (В. Сатир, 1992).

Первая роль.

Заискивающий (миротворец, плакатор)

«Все, что ты хочешь, — это хорошо».

Слова Согласие «Я здесь для того, чтобы сделать тебя счастливым».

Тело Умиряет «Я беспомощен» — выражено в позе жертвы

Внутри «Я ощущаю себя ничтожеством, я без тебя мертв. Я — ничто»

Миротворец всегда говорит, заискивая, пытаясь угодить, извиняясь и никогда ни о чем не спорит. Это — человек-согласие, говорящий так, будто он не может ничего сделать сам, ему постоянно требуется чье-то одобрение. Его основное положение - опущенные плечи, согнутые ноги, он все время как бы в наклоне, смотрит снизу вверх.

Вторая роль:

Обвинитель (блаймер)

Слова Несогласие «Ты никогда ничего не делаешь правильно. Что с тобой происходит?»

Тело Обвиняет «Я здесь главный»

Внутри «Я одинок и несчастлив».

Обвинитель постоянно ищет, кто в том или ином случае виноват. Он — диктатор, хозяин, ведет себя надменно, без конца упрекает: «Если бы не ты, все было бы хорошо». Обвинитель может резко прервать чужую речь и не дает высказаться тем, у кого другая точка зрения. Для него характерен жест с гневно указующим пальцем, напряженное лицо, поджатые губы. Говорить он начинает с крика «Ты никогда не делал этого», «Ты всегда делаешь это», «Почему ты всегда...», «Почему ты никогда...» и т.д. Каким будет ответ, значения не имеет, поскольку обвинитель стремится любыми путями завоевать авторитет у окружающих, его мало интересует истинное положение дел. Он счастлив, лишь наблюдая, как люди вынуждены подчиняться ему.

Третья роль:

Расчетливый («компьютер»)

Слова	Суперрациональные	изуродованные тяжким трудом руки кого-нибудь из здесь присутствующих».
Тело	Считает	«Я спокоен, холоден и собран»
Внутри		«Я чувствую себя уязвимым».

«Компьютер» очень корректен, рассудителен и не выражает никаких чувств. Такой человек кажется спокойным, холодным и собранным. Его можно сравнить с компьютером или словарем. Его тело напряжено и скованно (из-за этого он часто мерзнет), голос монотонный, слова в основном носят абстрактный характер. «Компьютер» употребляет максимально длинные «умные» слова, даже если он на самом деле не знает их значения. Его голос не выражает никаких чувств, он держит максимальный контроль над собой.

Четвертая роль.

Отстраненный («безумный», «дистрактор»)

Слова	Неадекватные	«Слова или не имеют смысла, или касаются отвлекенной темы»
Тело	Неловкое	«Я нахожусь где-то еще»
Внутри		«Никто обо мне не заботится. Здесь мне нет места»

Что бы ни делал отстраненный и что бы он ни говорил — это не относится к тому, что говорит или делает кто-нибудь другой, он часто говорит невпопад и не реагирует ни на какие вопросы. Его внутренние ощущения сродни головокружению. Голос певучий, но часто прерывается, он расхаживает взад и вперед без причины, так как его внимание ни на чем не сфокусировано. Одежда странная, неряшливая.

Сатир (В.Сатир, 1992) говорит о том, что эти четыре роли способствуют поддержанию заниженной самооценки, ощущения собственного ничтожества. Часто они появляются, если в семье даются следующие установки:

«Не навязывайся: это — эгоизм — просить что-то для себя» — этот совет способствует тому, что человек начинает заискивать.

«Не давай никому себя подавить; не будь трусом» — усиливает позицию обвинителя.

«Не делай глупостей; ты слишком умен, чтоб делать ошибки» — усиливает расчетливость.

«Не будь слишком серьезным. Какая разница! Живи, как придется!» — усиливает отстраненность от жизненных ситуаций.

Сходную типологию, построенную на коммуникативных проявлениях, предложил отечественный психолингвист Константин Федорович Седов. (К.Ф.Седов, 2000). В качестве основного критерия типологии выступил характер установки говорящего на коммуникативного партнера.

Конфликтный тип. Этот тип демонстрирует установку против партнера по коммуникации. В данном случае задача конфликтного типа самоутвердиться за счет собеседника. Его речь насыщена так называемыми конфликтогенами, провоцирующими

собеседника к столкновению. Этот тип представлен двумя подтипами: конфликтно-агрессивный и конфликтно-манипуляторский.

Конфликтно-агрессивный подтип. Человек этого типа характеризуется тем, что демонстрирует по отношению к коммуникативному партнеру агрессию, которая вызвана стремлением видеть в его поведении враждебные или конкурирующие намерения. Для того чтобы добиться ощущения своей значимости, этот тип должен доставить собеседнику моральный дискомфорт («сказать гадость»). Крайней формой вербальной агрессии становится коммуникативный садизм, когда партнер по общению становится объектом словесного издевательства. В зависимости от индивидуальных особенностей агрессия может проявляться в разных формах, и чаще всего она имеет не форму прямого оскорбления, а неявно выраженного намека.

Конфликтно-манипуляторский подтип. Этот тип в своем собеседнике видит, прежде всего, объект манипуляции. Манипулятор считает других ниже себя и это дает ему ощущение собственной значимости. Он не испытывает уважения к партнеру, считая его по интеллектуальным и этическим качествам существом, менее развитым. Доминирующей установкой в речевом поведении подобной типа является навязывание своего мнения, преувеличение значимости личного жизненного опыта (Я считаю...; Ты должен...; Я бы на твоём месте... и т.п.). В ходе общения манипулятор проявляется в поучениях, советах, диктате, а кроме того, в манере (задав вопрос, не дослушать ответ на него или же самому дать ответ), в бесцеремонной смене темы путем перебивания собеседника. В его речи так же присутствуют конфликтогены, назначение которых унижить коммуникативного партнера.

Центрированный тип. Люди этого типа характеризуются наличием установки на себя при игнорировании партнера коммуникации. Здесь также как и в конфликтном типе можно выделить два подтипа активно-центрированный и пассивно-центрированный.

Активно-центрированный подтип. По своим речевым проявлениям напоминает конфликтно-манипуляторский тип. Он также склонен перебивать собеседника, произвольно менять тему разговора и т.д. Однако если конфликтный манипулятор не уважает коммуникативного партнера, желая навязать ему свою точку зрения, то активный эгоцентрик просто не способен встать на точку зрения другого участника общения. Активный эгоцентрик сам задает вопрос и сам на него отвечает, определяет тему разговора и сам ее развивает, не давая партнеру по общению вставить слово. Субъективно он испытывает иллюзию полноценной коммуникации и, как правило, получает от общения удовольствие, не замечая возникающего дискомфорта у собеседника.

Пассивно-центрированный тип характеризуется уходом в себя. Пассивный эгоцентрик обычно выглядит безобидным, рассеянным, беспомощным и потеряннным. Он с трудом способен выйти за пределы собственного внутреннего мира. Ему сложно переключиться на точку зрения слушателя. В речи он часто упоминает неизвестные собеседнику имена как известные; говорит невпопад и переводит разговор на темы, которые касаются только его, и выражает отсутствие интереса к темам партнера.

Кооперативный тип. У людей этого типа в общении доминирует установка на партнера коммуникации. Здесь также выделяются подтипы: кооперативно-конформный и кооперативно-актуализаторский.

Кооперативно-конформный тип характеризуется демонстрацией согласия с точкой зрения собеседника, даже если он не вполне разделяет эту точку зрения. Установка на партнера подавляет его мысли и чувства, и часто является следствием страха конфликта или конфронтации. Такая настроенность на другого проявляется в виде уточняющих вопросов, поддакивания, проявления сочувствия, утешения, комплимента и т.д. Иногда повышенное внимание конформиста к партнеру в общении и постоянное соглашательство воспринимаются его коммуникативными партнерами как неискренность или хитрость.

Кооперативно-актуализаторский тип отражает высший уровень развития коммуникативной компетенции человека. В этом случае говорящий характеризуется

эмпатией по отношению к собеседнику. Принципиальным отличием поведения актуализатора от конформиста выступает двойная перспектива в общении: ориентация не только на коммуникативного партнера, но и на себя. Точнее – умение по-настоящему заинтересоваться собеседником, настроиться на него. При этом кооперативный актуализатор, уважая мнение другого участника общения, сопереживая его проблемам, вовсе необязательно во всем с ним соглашается (К.Ф.Седов, 2000).

Описанные выше различные типологии можно разместить на так называемой «ценностной оси», где на одном полюсе «отношение к другому как к ценности», а на другом полюсе «отношение к другому как к средству» (Е.Л.Доценко, 1997). Отношение к партнеру как к ценности подразумевает признание другого человека в качестве свободного, ответственного и имеющего право быть таким, каков он есть. Оно характеризуется стремлением к сотрудничеству, равноправным отношениям, совместному решению проблем, в готовности понять другого. Второй полюс характеризуется отношением к партнеру как к объекту или орудию достижения своих целей: нужен — привлечь, не нужен — отодвинуть, мешает — убрать. Подобное отношение основывается на ощущении собственного превосходства над другими. Эта позиция проявляется в непонимании другого, нежелании понять его, увидеть ситуацию его глазами, в одномерном видении своего партнера, в использовании стереотипных представлений.

Последняя типология автором, которой является В.А.Лабунская и ее коллеги, фактически обобщает все существующие типологии, в которых акцентируются личностные характеристики препятствующие успешному процессу коммуникации, особенно в части выстраивания отношений с другими. Ведь именно от личности человека зависит, какие у него будут отношения с другими – доверительные, построенные на взаимной симпатии, и уважении, другого или наоборот манипулятивные, направленные на удовлетворение только своих личных потребностей.

В.А.Лабунская рассматривает субъектов затрудненного и незатрудненного общения, отмечая что у субъектов затрудненного и незатрудненного общения имеется различие в содержании ядра структуры отношений к другому. Ядром структуры отношений субъекта **затрудненного** общения являются отношения манипулирования, враждебности, подозрительности. Ядром структуры отношений субъекта **незатрудненного** общения выступают отношения подчинения, стремления к эмоциональной близости, принятия, доминирования, заинтересованности и доброжелательности (В.А.Лабунская, Ю.А.Менджерицкая, Е.Д.Бреус, 2001).

У субъектов затрудненного общения присутствует низкий уровень развития эмоциональной, когнитивной и поведенческой составляющих эмпатии. А именно: для них характерно интерпретировать со значительными искажениями негативные эмоциональные состояния партнера, в особенности женского пола. Они демонстрируют в общении неадекватные вербальные реакции на переживания партнера. Например, в ситуации, когда коллега по работе расстроена тем, что ее при всех подверг критике начальник, «субъект затрудненного общения» вместо утешения и поддержки будет говорить о том, как хорошо, что начальник критиковал именно эту коллегу, а не его и что, он не хотел бы быть на ее месте. Причем последние слова он считал бы своего рода поддержкой.

Субъекты незатрудненного общения отличаются высоким развитием всех трех составляющих эмпатии. В общении это проявляется в том, что они дают эмоциональный отклик на переживания партнера по общению, испытывая с ним сходные переживания. Они умеют идентифицировать эмоциональные состояния независимо от пола партнера и демонстрируют реакции как невербальные, так и вербальные адекватные ситуации.

Обобщив имеющиеся в психологии социально-психологические и психологические характеристики личности, характеризующие ее как субъекта (участника) общения В.А.Лабунская представила интегральные образы субъектов затрудненного и незатрудненного общения (В.А.Лабунская, Ю.А.Менджерицкая, Е.Д.Бреус, 2001, с.63).

Субъект затрудненного общения: индивид, преобразовательная активность которого направлена на фрустрацию социальных потребностей, разрыв эмоционально значимых связей, создание внутриличностного когнитивно-эмоционального напряжения. Для него характерно искажение понимания себя и другого, отказ от рефлексии по поводу своей представленности в других, смещение отношений, установок, ценностных ориентаций в направлении обесценивания себя и другого, демонстрация неадекватных эмоциональных реакций, низкий уровень эмпатии. Последствиями преобразовательной активности субъекта затруднённого общения выступают трения, сбои конфликты, сопровождающиеся недостижением цели, неполучением желаемого результата.

Субъект незатрудненного общения: индивид у которого высоко развиты социальные способности и позитивный спектр его личностных свойств, а соответствующая им преобразовательная активность направлена на удовлетворение социальных потребностей, установление эмоционально значимых связей, уменьшение внутрилично когнитивно-эмоционального напряжения и на достижение взаимопонимания. Для него характерна рефлексия по поводу собственной представленности в других, смещение установок, ценностных ориентаций, отношений в направлении личностного, ценностного, субъектного отношения к себе и к другому, демонстрация эмоциональной сензитивности, высокого уровня эмпатии. Результатами преобразовательной активности субъекта незатрудненного общения выступают такие формы взаимодействия как согласие, кооперация, сотрудничество, сопровождающиеся достижением цели, получением желаемого результата

Резюме: В деловом общении участники могут использовать сознательные и неосознаваемые способы искажения информация, имеющие определённые цели. К сознательным способам относятся: ложь и суггестивные техники. К неосознаваемым – психологические игры и перенос. Эти способы являются препятствием для коммуникации так как искажают ее смыслы. Также на успешность коммуникации влияют коммуникативные и личностные барьеры. Коммуникативные барьеры в большей степени связаны с информационным аспектом коммуникации, личностные барьеры с отношениями, в которые вступают участники общения. В качестве интегрального личностного барьера можно рассматривать отношение к другим как к средству удовлетворения собственных потребностей, отсутствие эмпатии, фиксация на себе.

Рекомендуемая литература:

1. Адлер Альфред. Наука жить. Пер. с англ. и нем. - К.: Port-Royal, 1997.– 288 с.
2. Атватер И. - Я Вас слушаю: (Советы руководителю, как правильно слушать собеседника): Сокр. пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Экономика, 1988.- 110 с.
3. Белянин В.П. Психоллингвистика: Учебник — М.: Флинта: Московский психолого-социальный институт, 2003. — 232 с.

4. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. Издательство: Экс-мо, 2013 г. –576 с.
5. Зимбардо Ф. Застенчивость: Пер. с англ. -- М.: Педагогика, 1991. - 208 с.
6. Лабунская В.А., Менджерицкая Ю.А., Бреус Е.Д. Психология затрудненного общения М.: Издательский центр «Академия», 2001, 288с.
7. Сатир В. Как строить себя и свою семью: Пер. с англ.: улучш. изд — М.: Педагогика-Пресс, 1992. — 192 с
8. Фрай О., Ложь. Три способа выявления. Как читать мысли лжеца, как обмануть детектор лжи.— СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2006.— 284с.— (Научный бестселлер)
9. Хорни, К. Невроз и личностный рост. Борьба за самореализацию : пер. с англ. СПб.: Во-сточно-Европейский ин-т психоанализа , 2000. - 316 с.
10. Шмидт Р., Издательство: Интерэксперт., 1992г., 79с. Серия: Практикум делового челове-ка.
11. Экман, Пол. Психология лжи. Обмани меня, если сможешь. — 2-е издание. — СПб.: Пи-тер, 2010. — 304 с. — (Сам себе психолог.) .

Упражнения

1. Согласны ли вы со следующими утверждениями:

1. Часто:

- 1.Мне не дает покоя мысль, правильно ли я делаю те или иные вещи.
- 2.Меня заботит то, как я выгляжу в чужих глазах.
- 3.Я стесняюсь своей внешности.
- 4.Я обычно обеспокоен тем, чтобы произвести хорошее впечатление.
- 5.Перед тем как выйти из дома, я смотрю на себя в зеркало.
- 6.Меня заботит то, что обо мне думают другие люди.
- 7.Я обычно знаю, хорошо ли я выгляжу.

2. Часто:

- 1.Я очень много думаю о себе.
- 2.Часто я становлюсь героем своих фантазий.
- 3.Я всегда придирчиво слежу за собой.
- 4.В основном, я внимателен к своим чувствам.
- 5.Я постоянно анализирую мотивы своего поведения.
- 6.Иногда у меня возникает ощущение, что я как бы со стороны наблюдаю за собой.
- 7.Я слежу за изменениями своего настроения.
- 8.Когда я пытаюсь разрешить какую-нибудь проблему, я отдаю себе отчет о ходе своих мыслей

Если у Вас больше ответов «согласен», чем «не согласен» в первой части, для Вас характерна внешняя застенчивость. Если у Вас больше ответов «согласен», чем «не согласен» во второй части, для Вас характерна внутренняя застенчивость. Если у Вас преимущественно ответы «согласен» и в первой и второй части, можно сказать что Вы застенчивый человек. Если у Вас много преимущественно ответы «не согласен» и в первой и второй части, можно говорить о том, что для Вас застенчивость не характерна или является ситуационной.

2. Тест «Ваш стиль общения» (по В.М.Шепель: Управленческая этика. М., 1989).

У каждого человека существует своя излюбленная манера общения — то, что обычно называют стилем. Ваш стиль общения поможет определить данный тест. На каждые из 20-ти вопросов даны 3 варианта ответов: подчеркните тот, который Вас устраивает.

1. Склонны ли Вы искать пути примирения после очередного служебного конфликта?
 - а. Всегда.
 - б. Иногда.
 - в. Никогда.
2. Как Вы ведете себя в критической ситуации?
 - а. Внутренне "кипите".
 - б. Сохраняете полное спокойствие.
 - в. Теряете самообладание.
3. Каким считают Вас коллеги?
 - а. Самоуверенным и завистливым.
 - б. Дружелюбным.
 - в. Спокойным и независимым.
4. Как Вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность?
 - а. Примите ее с некоторыми опасениями.
 - б. Согласитесь без колебаний.
 - в. Откажетесь от нее ради собственного спокойствия.
5. Как Вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с Вашего стола бумагу?
 - а. Выдадите ему "по первое число".
 - б. Заставите вернуть.
 - в. Спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.
6. Какими словами Вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся (вернулась) с работы позже обычного?
 - а. Что тебя так задержало?
 - б. Где ты торчишь допоздна?
 - в. Я уж начал(а) волноваться.
7. Как Вы ведете себя за рулем автомобиля?
 - а. Стараетесь обогнать машину, которая «показала Вам хвост»
 - б. Вам все равно, сколько автомобилей Вас обогнало.
 - в. Мчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал Вас.
8. Какими Вы считаете свои взгляды на жизнь?
 - а. Сбалансированными.
 - б. Легкомысленными.
 - в. Крайне жесткими.
9. Что Вы предпринимаете, если не все удается?
 - а. Пытаетесь свалить вину на другого.
 - б. Смиряетесь.
 - в. Становитесь впредь осторожнее.
10. Как Вы реагируете на фельетон о случаях распущенности среде современной молодежи?
 - а. Пора бы уже запретить молодежи такие развлечения.
 - б. Надо создать возможность для молодежи организованно и культурно отдыхать.

- в. И чего мы столько возимся с молодежью?
11. Что Вы ощущаете, если должность, которую Вы хотели занять, досталась другому?
- а. И зачем я только на это нервы тратил(а)?
- б. Видно, этот человек начальнику приятнее.
- в. Может быть, мне это удастся в другой раз.
12. Какие чувства Вы испытываете, когда смотрите страшный фильм?
- а. Страх.
- б. Скуки.
- в. Искреннего удовольствия.
13. Как Вы будете себя вести, если образовалась дорожная пробка и Вы опоздали на важное совещание?
- а. Будете нервничать во время совещания.
- б. Попытаетесь вызвать снисходительность партнеров.
- в. Огорчитесь.
14. Как Вы относитесь к своим спортивным увлечениям?
- а. Обязательно стараетесь выиграть.
- б. Цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым.
- в. Очень сердитесь, если проигрываете.
15. Как Вы поступите, если Вас плохо обслуживают в ресторане?
- а. Стерпите, чтобы избежать скандала.
- б. Вызовите метрдотеля и сделаете ему замечание.
- в. Отправитесь с жалобой к директору ресторана.
16. Как Вы поступите, если Вашего ребенка обижают в школе?
- а. Поговорите с учителем. ^
- б. Устройте скандал родителям ребенка, обидевшего вашего.
- в. Посоветуете ребенку дать сдачи.
17. Какой Вы человек?
- а. Средний.
- б. Самоуверенный.
- в. Пробивной.
18. Что Вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях?
- а. Простите, это моя вина.
- б. Ничего, пустяки.
- в. А повнимательнее Вы не можете быть?
19. Какова Ваша реакция на статью в газете о хулиганстве в среде молодежи?
- а. Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?
- б. Надо бы ввести суровые наказания!
- в. Нельзя же все валить на молодежь, виноваты и воспитатели!
20. Какое животное Вы любите?
- а. Тигра.
- б. Домашнюю кошку.
- в. Медведя.

Оценка ответов. Определите Ваш ответ в баллах. Баллы просуммируйте. Если Вы не выбрали ответ из предложенных вариантов, то по заданному вопросу Вы набрали 0 баллов.

Баллы за ответ

Позиции	Номера вопросов									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3
Б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1
В	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
Б	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2
Б	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1

Интерпретация результатов:

34 балла и менее. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что Вы «греетесь под любым ветерком». И все же побольше решительности Вам не помешает!

35—44 балла. Вы умеренно агрессивны, Вам сопутствует успех в жизни, поскольку в Вас достаточно здорового честолюбия. К критике Вы относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

45 баллов и более. Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестки по отношению к другим людям, надеетесь дойти до управленческих «верхов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успеха в какой-либо области, Вы можете пожертвовать интересами окружающих.

Если по семи и более вопросам Вы набрали по 3 балла и менее чем по семи вопросам — по 1 баллу, то Ваша агрессивность носит скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям, относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

Если же по семи и более вопросам вы получили по 1 баллу и менее чем по семи вопросам — по 3 балла, то Вы чрезмерно замкнуты. Это не означает, что Вам не присущи вспышки агрессивности, просто Вы их тщательно подавляете

3. Тест «Речевые барьеры при общении» (По Г.В.Бороздиной: Психология делового общения: Учебное пособие, 1999)

Для того чтобы оценить, насколько актуальны для Вас речевые барьеры общения, насколько Вы умеете «подать информацию», предлагаем ответить на вопросы, составленные американским психологом В.Маклини.

1. Когда Вы сами говорите, внимательно ли Вы следите за тем, чтобы слушатели правильно Вас поняли?
2. Подбираете ли Вы слова, соответствующие уровню подготовки слушателей?
3. Обдумываете ли Вы указания, прежде чем их высказать?
4. Отдаете ли Вы распоряжения в достаточно краткой форме?
5. Если подчиненный не задает вопросов после того, как Вы высказали новую мысль, считаете ли Вы, что он ее понял?
6. Ясно ли Вы выражаетесь?
7. Увязываете ли Вы свои мысли, прежде чем их высказать, чтобы не говорить бессвязно?

8. Поощряете ли Вы вопросы?
9. Предполагаете ли Вы, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы выяснить их?
10. Различаете ли Вы факты и мнения?
11. Усиливаете ли Вы конфронтацию, противореча аргументам собеседника?
12. Стараетесь ли Вы, чтобы Ваши подчиненные во всем соглашались с Вами?
13. Используете ли Вы профессиональный жаргон, непонятный слушателям?
14. Говорите ли Вы ясно, точно и вежливо?
15. Следите ли Вы за тем, какое впечатление производят Ваши слова на слушателя, внимателен ли он?
16. Делаете ли Вы преднамеренные паузы в своей речи для того, чтобы собраться с мыслями, обратить внимание на слушателей?

Если Вы, не задумываясь, ответили «да» на все вопросы, кроме 5, 9 и 13-го, то можно считать, что Вам присуще умение ясно и кратко излагать свои мысли.

4. Упражнение «Категоричные утверждения».

Переформулируйте следующие категоричные утверждения в некатегоричные

1. Вы всегда опаздываете
2. Вы всегда меня перебиваете
3. Вы никогда не дослушиваете до конца
4. Вам всегда сложно все довести до ума
6. Вы всегда оправдываетесь
7. Ты никогда не делаешь ничего вовремя
8. Вы всегда на что-то жалуетесь
9. Вас никогда нет на рабочем месте

5. Для того чтобы лучше понять, что представляет собой тот или иной тип описанный В.Сатир, она предложила выполнить ряд **упражнений**, которые позволят прочувствовать каждый из четырех типов и, возможно, помогут обнаружить в себе те части собственного Я, которые Вам не видны, но очевидны для всех окружающих.

1. *Миротворец*. Встаньте на одно колено, начните слегка раскачиваться, протяните вперед руку, как это делают нищие, прося милостыню. Закиньте голову вверх максимально сильно, так, чтобы заломило шею и устали глаза. А теперь попробуйте что-то сказать в этой позе. Ваш голос прозвучит жалобно и пискляво, поскольку для того, чтобы он звучал нормально, вам не хватает воздуха.

2. *Обвинитель*. Одна рука на поясе, другая, с указующим перстом, направлена перед собой. Выражение лица самое грозное: ноздри трепещут, рот широко раскрыт, из него извергаются потоки брани в адрес всех и вся.

3. *Расчетливый (Компьютер)*. Представьте себе, что Ваш позвоночник – тяжелый стальной прут, а шею сковывает железный ошейник. Вы абсолютно неподвижны, - как бы ни было горячо Ваше желание пошевелить конечностями – сдерживайте его. И особенно внимательно следите за своим ртом, - как бы Вам ни хотелось его открыть - не вздумайте этого делать. Вдруг, скажете что-то лишнее.

4. *Отстраненный*. Для того чтобы сыграть Отстраненного, нужно изобразить волчок, который постоянно вертится, не понимая, куда и зачем он, собственно, движется. Вы широко открываете рот, размахивая руками и ногами. Вы вращаетесь, натываясь на предметы и стены, и, не обращая на них никакого внимания, продолжаете свои вращательные движения в неизвестном никому (в том числе и вам) направлении.

6. Групповое упражнение: Ролевая игра «Случай в ЖЭС» (по Е.Н.Скаженик, 2005). Цель: осознание себя в различных эго-состояниях, отработка навыков наблюдения за эго-состояниями своими и чужими.

Участники разыгрывают следующую ситуацию: У жильца, живущего на верхнем этаже, протекает потолок из-за негодной кровли. Жилец делал телефонные заявки на ремонт крыши, но ее так и не починили. В квартире сырость. Заболел уже второй ребенок. Жилец решил идти к начальнику ЖЭС. Его цель – добиться, чтобы кровлю немедленно починили.

Условия игры. Начальник находится в позиции Родителя, исполнители роли жильца – в психологических позициях Ребенка, Родителя и Взрослого. Разговор начальника с Жильцом-Родителем заканчивается конфликтом. Разговор с Жильцом-Ребенком ни к чему начальника не обязывает. Разговор с Жильцом-Взрослым ведется в деловом тоне, жилец оставляет заявление и уходит с надеждой на то, что будет сделано все возможное.

Задания участникам игры.

1. В роли Жильца-Родителя нудно требовать, возмущаться. Увидев, что начальник «не кается», грозить ему жалобами в вышестоящие инстанции. Уйти со скандалом.
2. В роли Жильца-Ребенка нужно долго рассказывать о тяжелом положении с детьми, жаловаться, просить. Уйти, так и не назвав свой адрес.
3. В роли Жильца-Взрослого прийти с заявлением. Кратко изложить суть дела. Спокойно спросить о причине, по которой крыша до сих пор не отремонтирована. Обсудить ситуацию. Уйти, зарегистрировав заявление.
4. В роли Начальника занять агрессивную позицию в ответ на позицию Жильца-Родителя. Быстро отделаться от Жильца-Ребенка. Если ближе роль Родителя заботливого, пообещавшего все сделать, даже не спросив, где живет жилец. В роли Родителя-критика отчитать просителя: «У других еще не то происходит!» В ответ на вопрос Жильца-Взрослого объяснить ситуацию (один кровельщик болеет, второй давно уволился), перейти с ним на деловой тон. Возможно, принять его совет или предложение.

Используемая литература:

3. Экман, Пол. Психология лжи. Обмани меня, если сможешь. — 2-е издание. — СПб.: Питер, 2010. — 304 с. — (Сам себе психолог.) .
4. DePaulo B., Kashy D., Kirkendol S., Wyer M., Epstein J. Lying in Everyday Life. //Journal of Personality and Social Psychology 1996, Vol. 70, No. 5, p. 979-995.
5. Фрай О. Ложь. Три способа выявления. Как читать мысли лжеца, как обмануть детектор лжи.— СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2006.— 284с.— (Научный бестселлер)
6. Шмидт Р. Издательство: Интерэксперт., 1992г., 79с. Серия: Практикум делового человека.
7. Белянин В.П. Психолингвистика: Учебник — М.: Флинта: Московский психолого-социальный институт, 2003. — 232 с.
8. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. Издательство: Эксмо, 2013 г. —576 с.
9. Кан М. Между психотерапевтом и клиентом. Новые взаимоотношения. Издательство: Б.С.К. 1997.— 148с.

10. Фрейд. З. Психология бессознательного: Сб. произведений / Сост., науч. ред., авт. вступ. ст. М.Г. Ярошевский.— М.: Просвещение» 1990.— 448 с
11. Баева О.Н. Ораторское искусство и деловое общение: Учеб. пособие. — 2-е изд., исправл. — Мн.: Новое знание , 2001 . —328 с
12. Панасюк А.Ю. А что же в действительности на уме у Вашего собеседника? Шесть уроков по выявлению особенностей психики и характера человека. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007.
13. Горелов И.Н., Житников В.Ф., Зюзько М.В, Шкатова Л.А. Умеете ли вы общаться? Москва: «Просвещение». 1991. -144с.
14. Атвагер И.Я Вас слушаю: (Советы руководителю, как правильно слушать собеседника): Сокр. пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Экономика, 1988.- 110 с.
15. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера: Управленческая гуманитарология. М., 1992.- С. 118-119
16. Петровская Л.А. Компетентность в общении: [соц. - психол. тренинг] Выходные данные: М.: МГУ, 1989 – 216 с.
17. Зимбардо Ф. Застенчивость: Пер. с англ. - М.: Педагогика, 1991. - 208 с.
18. Адлер Альфред. Наука жить. Пер. с англ. и нем. - К.: Port-Royal, 1997.– 288 с.
19. Сидоренко Е.В. Терапия и тренинг в концепции Альфреда Адлера — СПб.: Речь, 2002- 347 с.
20. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. СПб.: Питер, 2006.- 607с.
21. Хорни К. Невроз и личностный рост. Борьба за самореализацию: пер. с англ. СПб.: Восточно-Европейский ин-т психоанализа , 2000. - 316 с.
22. Сатир В. Как строить себя и свою семью: Пер. с англ.: улучш. изд — М.: Педагогика-Пресс, 1992. — 192 с
23. Седов К.Ф. Культурно-речевая ситуация в современной России /Под ред. НА. Купиной. - Екатеринбург: Изд-во Урал, ун-та, 2000.- 379 с.
24. Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита.— М.: ЧеРо, Издательство МГУ, 1997. — 344 с.
25. Лабунская В.А., Менджерицкая Ю.А., Бреус Е.Д. Психология затрудненного общения М.: Издательский центр «Академия», 2001.- 288с.

2.3. ПРАКТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

2.3.1. Управление деловым общением (влияние, убеждение, заражение, манипулирование)

В жизни мы все, так или иначе, сталкиваемся с влиянием на нас окружения – сначала родители, потом школа, сверстники, институт и т.д. – и сами влияем на свое окружение. В деловой сфере влияние является доминирующим видом взаимодействия. По сути, посредством влияния мы управляем деловым общением. Руководитель влияет на подчиненных, подчиненные на руководителя, продавец на клиента, клиент на продавца, предприниматели влияют на предпринимателей и так можно продолжать до бесконечности. В отличие от обыденной жизни, где влияние обычно осуществляется через воспитание и образование, в деловом общении влияние в основном идет через убеждение и манипулирование, реже через заражение. Есть еще такие виды влияния как: самопродвижение, внушение, просьба, игнорирование, побуждение к подражанию,

формирование благосклонности, нападение. С их подробным описанием можно ознакомиться в книгах В.П.Шейнова (2007) «Психологическое влияние» и Ф.Зимбардо (2001) «Социальное влияние». Здесь же мы приведем лишь их краткое описание.

Таблица. Виды психологического влияния (По Е.В.Сидоренко, 2004, с.30-31)

Вид влияния	Определение
Аргументация (убеждение)	Высказывание и обсуждение доводов в пользу определенного решения или позиции с целью формирования или изменения отношения собеседника к данному решению или позиции
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.
Манипуляция	Скрытое побуждение адресата к переживанию определенных состояний, принятию решений и/или выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей
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
Заражение	Передача своего состояния или отношения другому человеку или группе людей, которые каким-то образом (пока не нашедшим объяснения) перенимают это состояние или отношение. Передаваться состояние может как произвольно, так и непроизвольно, усваиваться - также произвольно или непроизвольно
Пробуждение импульса к подражанию	Способность вызывать стремление быть подобным себе. Эта способность может как произвольно проявляться, так и произвольно использоваться. Стремление подражать и подражание (копирование чужого поведения и образа мыслей) также может быть произвольным и непроизвольным
Формирование благосклонности и	Привлечение к себе непроизвольного внимания адресата путем проявления инициатором собственной незаурядности и привлекательности, высказывания благоприятных суждений об адресате, подражания ему или оказания ему услуги
Просьба	Обращение к адресату с призывом удовлетворить потребности или желания инициатора воздействия
Игнорирование	Умышленное невнимание, 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
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
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.
--	---

Влияние, в данном случае, родовая категория по отношению ко всем видам воздействия на человека с целью формирования или изменения его характеристик личности, его мнений, убеждений, установок, а также выполнения им определенных действий.

Убеждение в деловом общении - это наиболее важный открытый способ влияния на других. О того насколько эффективно Вы умеете убеждать, зависит практически 90% успеха любого дела. Почему именно открытый? Потому что существует еще два способа влияния (манипулирование, заражение) которые относятся к скрытым. Причем если манипулирование это сознательное действие, то заражение это неосознаваемый процесс. Рассмотрим их подробнее.

Убеждение. Убеждение это изменение установок или убеждений человека в результате получения им сообщения (Р.Чалдини, Д.Кенрик, С.Нейберг, 2002. с. 175). Убеждение включает в себя когнитивный компонент: аргументация, логические конструкции и эмоциональный компонент: присоединение, эмпатия. Присоединиться можно к невербальному поведению (к темпу говорящего, манере жестикуляции, позе и т.д.), к отношению к чему-либо (Мне тоже нравится/не нравится), к интересам, желаниям и т.д. (Мы все хотим одного).

Убеждение в деловом общении включает в себя четыре шага (В.П.Шейнов, 2004): внимание — интерес — желание — действие.

Первый шаг – это привлечение внимания. Можно использовать необычные или неожиданные формы изложения, представления.

Второй шаг – появление интереса. Интерес появляется, когда убеждаемый ощущает, что может удовлетворить какую-то из своих потребностей (в материальном, духовном, в отношениях).

Третий шаг – появление желания действовать. Оно возникает, когда становится ясно что, цель достижима.

Четвертый шаг – действие. Предполагает собственно сами действия или согласие на них.

Основными методами или приемами убеждения являются (П.Мицич, 1987):

1. Фундаментальный метод. Это прямое обращение к собеседнику, и предоставление ему всей информации, составляющей основу доказательства: факты, цифры и т.д.
2. Метод противоречия. Этот метод основан на выявлении противоречий в доводах партнера, при условии непротиворечивости собственных доводов. Используется чаще в юридической практике.
3. Метод «извлечение» выводов. Предполагает постепенное изложение аргументов и посредством частичных выводов выход на желаемый результат.
4. Метод кусков. Суть в разделении аргументов собеседника на сильные, средние и слабые. Сильные - это бесспорные, средние - спорные, слабые – ошибочные. Рекомендуются начать с опровержения слабых аргументов.
5. Метод игнорирования. Если изложенный собеседником факт не может быть опровергнут, то его нужно проигнорировать.

6. Метод акцентирования. Делается акцент на приводимых собеседником доводах в соответствии с общими интересами.
7. Метод двусторонней аргументации. Сначала излагаются преимущества, а затем недостатки отстаиваемой позиции. Лучше, если собеседник узнает о недостатках предложения от потенциального партнера, чем от других.
8. Метод «Да...но». После соглашения с собеседником приводятся доказательства недостатков обсуждаемого подхода или взгляда.
9. Метод кажущейся поддержки. При этом методе доводы собеседника не опровергаются, а, напротив, приводятся новые, дополнительные аргументы в поддержку его точки зрения. Затем, когда у него или у всех присутствующих складывается впечатление, что Вы абсолютно осведомлены по данному вопросу, наносится решающий удар в виде контраргументов.
10. Метод бумеранга. Бумеранг означает возврат собеседнику его же аргументов, но направленных в противоположную сторону. При этом аргумент «за» превращается в аргумент «против».

Эти методы в своей основе имеют логические конструкции, и предполагают, что люди принимая решение, мыслят рационально, но применяя эти методы нужно помнить слова Цицерона «Люди судят чаще под влиянием душевного движения, нежели сообразно с истиной». То есть часто мы принимаем решение под воздействием, каких то иных оснований (эмоциональных чаще всего), нежели чем рациональных расчетов.

Помочь учесть этот факт в убеждении, призваны основные правила использования аргументов (В.П.Шейнов, 2004):

1. Не следует начинать с просьбы. Например, «Я хочу Вас попросить рассмотреть этот проект», надо начинать с аргументов. Например, «Я хочу, что бы Вы рассмотрели этот проект, поскольку он напрямую связан с тем, что Вам интересно на данный момент». Просьба без аргументов имеет наименьшие шансы на положительное решение.

2. Правило Гомера – очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные — средние — один самый сильный. Таким образом, слабые аргументы лучше вообще не использовать, поскольку собеседник обязательно обратит на них особое внимание, ведь принятие решение связано и с принятием им ответственности. Не количество аргументов решает исход дела, а их убедительность. Нужно помнить, что один и тот же аргумент для разных людей может быть и сильным, и слабым, поэтому сила (слабость) аргументов должны определяться с позиции того, человека к которым они обращены и в этом поможет эмпатия и присоединение. *Пример использования правила Гомера (по В.П.Шейнову, 2004):*

- Иван Петрович, я сегодня пришла на работу на час раньше и работала без обеда, так что всю сегодняшнюю работу я практически выполнила.

- Похвально. Но чем вызвана такая спешка?

- Дело в том, что приезжает моя двоюродная сестра с детьми, мне нужно обязательно ее встретить. Поэтому прошу вашего разрешения уйти на два часа раньше.

- Так говорите, работа уже сделана?

- Да. А на случай, если у вас появится какое-то срочное дело, мои коллеги обещают выполнить, а если не смогут, то позвонят мне, я завтра пораньше приду и к вашему приходу все сделаю.

3. Правило Сократа – для получения положительного решения по важному вопросу, поставьте его на третье место, предварительно задав два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он без затруднения скажет Вам «да». Правило Сократа лучше не использовать в деловых переговорах, оно работает в коротких разговорах, когда нужно что-то быстро продать, не давая времени на размышление собеседнику. В реальных переговорах правило Сократа может помочь только созданием позитивной атмосферы, поскольку, когда собеседник предварительно соглашается, у него возникает ощущение, что Вы с ним нашли общий язык по базовым вопросам, и Вам можно доверять. *Пример использования правила Сократа:*

- Сегодня отличный день, светит солнце, я думаю, работать сегодня будет особенно приятно?

- Да это так

- Мы собрались, чтобы еще раз пройти по пунктам договора и если Вас все устраивает подписать его, согласны?

- Согласен.

- Мы работали над договором очень долго, много согласовывали, было трудно, но договор важен нам обоим?

- Это точно.

4. Правило Паскаля – не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо». В основу правила легли слова знаменитого французского математика Блеза Паскаля «ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции». Если Ваш собеседник понимает, что Вы правы, но согласие с Вами или тем, что Вы предлагаете, подорвет его авторитет, или его самооценку, он может поступить вопреки здравому смыслу и даже в ущерб себе. Предлагая такое решение, которое даст ему возможность выйти из трудной ситуации не «потеряв лицо», Вы, тем самым, обеспечиваете себе его поддержку и согласие.

5. Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего. Преимущество всегда имеет человек, обладающий авторитетом и уважением. Например, в образовательной среде при обсуждении содержания образовательных программ, чаще прислушиваются к аргументам профессоров, а не доцентов, и тем более молодых преподавателей. Часто это правило используют, ссылаясь на слова и мнение авторитета, в подтверждение своих слов («Вот Иван Иванович тоже так считает, он по этому поводу сказал») или непосредственно прося его переговорить с человеком, от которого зависит решение.

6. Не принижайте свой статус. Многие деловые переговоры терпят поражения из-за разных статусов собеседников. Различие в статусах может вызывать неуверенность в себе у человека, имеющего более низкий статус. Это может отразиться на разговоре: «Извините, я не помешаю», «Я не уверен, но возможно это заинтересует вас», «Смею ли я надеяться» – примеры фраз, которые могут испортить весь разговор.

7. Не принижайте собеседника. Любое, даже минимальное проявление неуважения, или презрения к собеседнику вызывает обычно негативную реакцию. Указание на ошибки, пусть даже такие незначительные как поправка неправильного ударения, может быть воспринято очень болезненно, и в итоге Вы ничего не добьетесь. Ваше презрение, если например, собеседник не так образован, как Вы, может проскользнуть в интонации. Казалось бы, пустяк, но вдруг Ваш собеседник меняется в лице и резко заканчивает

разговор. Для того, чтобы избежать таких ситуаций, необходимо осознать свои предубеждения, предрассудки, т. е. все, что может повлиять на процесс коммуникации.

8. К аргументам приятного собеседника человека мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного — критически. Для того что бы человек воспринял Ваши аргументы положительно, нужно вызвать в нем симпатию к вам. Это можно сделать различными способами, и в том числе сообщив ему что-то такое, из чего он сделает вывод, что Вы в чем-то схожи (например, болеете за одну футбольную команду, имеете одинаковые взгляды на воспитание детей и т.д.). Эмпатия и умение присоединяться, помогут Вам понять, что нужно сделать или сказать, что бы человек начал к Вам положительно относиться.

9. Если вы хотите переубедить собеседника, нужно начинать не с того, с чем Вы не согласны, а с того, с чем согласны (например, «безусловно, Вы правы, говоря, что это большой риск, здесь я соглашусь с Вами абсолютно, но если мы хотим ...»).

10. Если Ваш собеседник возражает, то необходимо сосредоточиться на главном возражении. Обсуждение второстепенных причин, может привести только к потере времени. Пока не опровергнуто главное возражение, все остальное не имеет смысла. Главное возражение, как правило, произносится более эмоционально и несколько раз повторяется.

11. Среди убеждающих аргументов, должен быть такой, который бы удовлетворял какую-нибудь потребность собеседника. Например, многие тренинговые компании, предлагая поучаствовать в тренинге, приводят аргументы, направленные на реализацию потребности в личностном росте. Самой прибыльной считается эксплуатация потребности в безопасности.

12. Интересуйтесь мнением убеждаемого, тем самым Вы удовлетворяете его потребность в уважении, не принижаете его статус и становитесь приятным человеком для него. Дайте ему понять, что свою идею Вы почерпнули из его слов.

13. Если Вы хотите в чем-то убедить собеседника, научитесь наблюдать за невербальным поведением собеседника и контролировать свое. Мониторинг невербального поведения собеседника, позволит Вам понять его мысли и чувства и вовремя изменить стратегию убеждения и свое поведение, если Вы поймете что, что-то идет не так как Вы запланировали.

Чтобы Ваши аргументы были услышаны, нужно, что бы собеседник вас внимательно слушал. А это не всегда возможно. Часто бывает, что человек, от которого зависит решение, может слушать Вас и параллельно делать еще какую-то работу, всем видом показывая, как он занят, и какая он важная персона. Тогда необходимо привлечь его внимание (первый шаг убеждения). Одно из средств привлечения внимания называется «словесный динамит». Словесный динамит это внезапное или неожиданное заявление. Например, желая договориться о проведении тренинга о навыках делового общения, можно было бы так начать «Исследования показывают, что неумение правильно выстроить диалог приводит к стрессу сотрудников и к потере миллионов долларов». Можно использовать демонстрацию или инсценировку для лучшего понимания слов. Так говоря о ценности каждого сотрудника, можно сжать денежную купюру, сказав «Неважно смятая купюра или нет, ее ценность от этого не меняется».

Какие могут возникать ошибки в процессе убеждения (В.И.Орлов, 2010):

1. В качестве аргумента приводятся личные проблемы. Такой аргумент может не только не убедить, а наоборот отпугнуть собеседника от возможного сотрудничества. Пример: «Иван Иванович, ну поймите меня, у меня жена, дети, их кормить надо».

2. Демонстрация собеседнику, что в случае отказа Вы предпочтете сотрудничество с другими людьми. Пример: «Если Вы не согласитесь, я обращусь в компанию Н., я думаю уж их-то этот проект, точно заинтересует».

3. Неопределенность во мнениях и решениях. Пример: «Да, наверно, я еще сам здесь не решил, как пойдет».

После каждого разговора, с использованием приемов и правил убеждения, важно проанализировать причины его исхода: что послужило успеху/неуспеху и в чем были промахи. Также важно спросить у собеседника причины отказа (в случае такового), чтобы не теряться в догадках: Ваши аргументы не смогли его убедить или вопрос в принципе неразрешим в данный момент. Надо помнить, что методы и правила нельзя использовать механически, без учета контекста ситуации и настроения участников.

Заражение. В отличие от убеждения, при котором мы влияем на другого человека, сознательно апеллируя, прежде всего, к его знаниям, логике, то есть, к рациональному мышлению, заражение феномен часто неосознаваемый, имеющий в своей основе аффекты. Заражение является одним из древнейших способов инициировать желаемое состояние человека давлением состояний окружающих. Заражение это групповой феномен и может проявляться в командном азарте, трудовом энтузиазме, чувстве общности и единения, или панике и уныния.

Заражение (эндемия) – процесс индукции–передачи эмоционального состояния от одного субъекта к другому на уровне психофизической связи-коммуникации без осознанно-смысловой задачи или же с осознанно-смысловой задачей воздействовать на другого индивида (В.В.Юрчук, с. 175-176). Оно характеризуется бессознательной невольной подверженностью индивида или группы определенным психическим эмоциональным состояниям. Заражение происходит через передачу психического настроения, через канал чувств и страстей (Е.В.Сидоренко, 1997). Главной особенностью заражения является доминирование у большинства членов группы одного и того же состояния. Что бы механизм заражения заработал, может быть достаточно одного слова или действия, этим часто пользуются опытные ораторы, иногда даже вводя своих слушателей в состояние транса.

В деловой сфере заражение может применяться для оказания влияния на отдельную личность, способствуя ее интеграции в группу, а также для оказания влияния на группу с целью формирования или усиления групповой сплоченности. Феномен заражения часто используется в тренингах по командообразованию, сплочению трудового коллектива.

Психическое заражение может играть как конструктивную, так и деструктивную роль (Г.Л.Чайка, 2005). Конструктивная роль – проявляется, когда партнеры или трудовой коллектив вместе решают сложную задачу, у них появляется азарт, энтузиазм, и заражение стимулирует их творческое развитие. Деструктивная роль может проявляться в общем чувстве паники или уныния. Если кто-то сознательно использует феномен заражения с какими-то целями, например чтобы группа воспринимала то, что ей говорится, не рационально и критично, а на неосознаваемом эмоциональном уровне (как многие лидеры религиозных сект), заражение переходит в разряд манипулятивных техник, которые мы будем рассматривать далее.

Манипуляции. В деловом общении скрытое управление людьми или манипуляции встречается достаточно часто. Манипуляция вообще очень распространена в нашей жизни, и практически в каждый момент общения с людьми мы подвергаемся тем или иным видам манипуляции. Конечно, использование манипуляций порождает огромное количество споров относительно ее этичности. Однако есть ситуации, в которых манипуляции могут спасти жизнь (так, ими пользуются профессиональные переговорщики при попытках суицида, захвата заложников, психологи и другие). Вопрос этики применения манипулятивных приемов до сих пор открыт и каждый решает его сам для себя.

По мнению В.П.Шейнова, манипуляция — это психологическое воздействие на адресата, призванное обеспечить манипулятору негласное достижение своих целей, но так, чтобы у того, на кого она направлена, сохранилась иллюзия самостоятельности в принятии решений (В.П.Шейнов, 2004). Еще одно определение предлагает Евгений Леонидович Доценко, известный специалист в области психологии манипуляций. Манипуляция — это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями.

Существуют *общие* манипулятивные приемы, которые используются в независимости от особенностей адресатов, такие как: пропаганда, искажение информации, откровенная ложь и т.д., и *частные*, при которых манипулятор обращается к «ключам» или «струнам» конкретного человека.

Искажение информации часто связано с подтасовкой фактов, приемов компоновки тем. Например, в газете, в одном ряду о забастовке рабочих завода даются анекдоты или объявления о знакомстве. Также используется метод частичного освещения или избирательной подачи материала (Е.Л.Доценко, 1997).

Во всех случаях использования, манипуляция имеет следующие характеристики:

- 1) Она скрыта от адресата, адресат находится в неведении относительно намерений манипулятора;
- 2) Манипулятор использует слабые места, «ключики», «струны» за которые он цепляет, осуществляя манипулятивное воздействие.
- 3) У адресата есть иллюзия самостоятельности принятия решения.

Под «слабыми местами», «ключиками», «струнами» подразумеваются особенности характера, стереотипы, привычки, потребности, интересы, установки человека, все то, что срабатывает автоматически без критического осмысления. Они называются мишенями воздействия, и именно на них воздействует манипулятор, чтобы подтолкнуть человека к принятию нужного решения. Мишенью воздействия часто становится потребность в безопасности, потребность в признании, желание славы; такие характеристики личности как тщеславность, самолюбие, амбициозность, горделивость. Одни из самых распространённых мишеней – любопытство, жадность, чувство вины, зависть и страх (Е.В.Сидоренко, 2001).

Среди задач, которые решает манипулятор, можно выделить два типа (Е.Л.Доценко, 1997):

1. Подготовка к основному воздействию. Для этого можно изменить состояние адресата, например, дестабилизировать (напугать) или повысить внушаемость (в ситуации потери контроля); изолировать адресата («давайте отойдем в укромное место»). Если манипуляция задумывается как планомерный, тщательно продуманный ход, то

подготовительный этап может включать в себя сбор информации об адресате, наблюдение за ним.

2. Проведение основного воздействия.

Примеры манипулятивных воздействий:

Глобальные манипуляции - это финансовые пирамиды, например «МММ», «Хопер инвест». Мишенью воздействия здесь стала жадность, жажда быстрой наживы и то, что мы называем «халява» (что-то получить без затрат).

Частные манипуляции: Манипуляция «Ты чего, боишься?». Это одна из самых распространенных манипуляций, особенно в мужской среде. Мишенью воздействия является страх не выглядеть трусом. Сходная манипуляция «А слабо тебе...». В качестве мишени воздействия выбирается страх адресата показаться нерешительным, боящимся риска, непрофессионалом.

В деловом общении манипулятивное воздействие может иметь следующие цели (В.П.Шейнов, 2004):

- сделать другого орудием исполнения своих замыслов;
- переложить на другого часть своей работы;
- переложить на другого ответственность;
- самоутвердиться.

Подобные задачи могут реализовываться руководителями, подчиненными, между коллегами по работе.

В целом манипуляции в деловой сфере связаны с достижением выгод личных или групповых. Ниже приведены наиболее часто встречающиеся примеры манипуляций в деловой среде (Е.Л.Доценко, 1997, В.П.Шейнов, 2004).

Манипулирование руководителем подчиненными:

1. Если подчиненному необходимо поручить задание выполнение которого не входит в его должностные обязанности или оно требует больших временных затрат, руководитель может предупредить возможные возражения или требование оплатить работу несколькими способами следующим образом: незадолго до того, как дать поручение похвалить подчиненного, сообщить ему как его ценят; бросить вызов, если подчиненный честолюбив. Мишень воздействия – тщеславие и честолюбие.
2. Если к руководителю подчиненные приходят, например, с жалобой на плохие условия труда, о которых все знают, но никто ничего не делает, руководитель может разыграть следующую манипулятивную комбинацию: вызовет заместителя по эксплуатации и потребует отчитаться, какие меры приняты, устроит разнос. Потребуется решить вопрос в течение одного-двух месяцев, затем попросит подчиненных потерпеть еще немного, и так до следующего их прихода по этому же вопросу. Мишень воздействия — вера адресатов в «доброе волшебника».
3. Руководителю нужно послать сотрудника в командировку и при этом сэкономить расходы. Он предлагает ехать сотруднику, у которого в нужном городе родственники, причем командировочные ему будут компенсированы позднее. Человек соглашается, поскольку он рад навестить родню и надеется, что эта поездка к родственникам будет оплачена.
4. Если руководитель хочет показать свою власть и зависимость от него его подчиненных, он может регулярно им напоминать об этом, как это делал директор одного научно-исследовательского института, каждый раз предупреждавший руководителей на планерке: «Надо еще раз вернуться к структуре института». При этом он обводил

внимательным взглядом присутствующих, которые сразу напрягались, поскольку в измененной структуре их могло и не оказаться. После таких планерок они становились более покладистыми и уступчивыми. Мишень воздействия - страх лишиться должности и работы.

5. Если подчиненный приходит с вопросом, который сам начальник не способен решить, он может начать постепенно «распалать» подчиненного — журить за действительные и мнимые недочеты. Наконец, подчиненный взрывается, переходит на повышенные тона, обижается. После чего начальник может сказать: «Научитесь сначала держать себя в руках — тогда и приходите». Мишень воздействия в данной ситуации — вспыльчивость подчиненного.

Манипулирование руководителем:

1. Подчиненный обращается к руководителю с просьбой решить какой-нибудь вопрос, аргументируя тем, что самостоятельно он это сделать не может, так как нужен человек статусом выше. Польщенный начальник соглашается. Затем выясняется, что решить это вопрос не так-то просто, и руководитель принимает решение взять его на себя. На следующий день подчиненный интересуется, как обстоит дело с решением вопроса, потом снова спрашивает. В результате их роли поменялись, исполнителем стал руководитель, а контролирующим — подчиненный. Мишенью воздействия здесь стало тщеславие руководителя.
2. Работник с энтузиазмом берет себе много заданий, но когда руководитель его спрашивает о конкретных результатах, ссылается на перегруженность, сообщая, что у него очень много разной срочной работы.
3. Работник избегает взаимодействия с руководством, что бы можно было сказать, что ему никто не помогает, никто его слушать не хочет и т.п.
4. Работник берет работу, начинает ее делать и выясняется что он «не знает и не понимает, как ее делать». Все объяснения ничем не заканчиваются, и руководитель приходит к выводу, что быстрее самому сделать. Такие манипуляторы могут говорить «Я просто никогда не понимала математику», «Я раньше никогда этого не делала» и т.п.
5. Подчиненному надо срочно подписать бумагу у руководителя. Однако, если руководитель ее прочтет, скорее всего, он ее не подпишет и отправит переделывать. Чтобы получить подпись, работник может выбрать момент, когда руководитель собрался, уходит и буквально у дверей, сообщить какую-нибудь новость, интересующую начальника. Например, «Иван Иванович, а Вы знаете, что Петрова, которая руководит отделом печати скоро в декрет уйдет». При этом надо протягивать документ со словами «быстренько подпишите». Начальник торопится, и его взволновала новость, он подписывает не вчитываясь. Мишень воздействия – желание начальника получить более высокое место, и трудность под эмоциональным напряжением сосредоточить свое внимание на чем-то одном.
6. Вышестоящий руководитель дает поручение работнику через голову его непосредственного начальника. Подчиненный отказывается выполнять поручения своего прямого начальника, ссылаясь на срочное задание вышестоящего, и затем идет отчитываться вышестоящему руководству, всячески демонстрируя свою преданность. Непосредственный начальник злится, жалуется на подчиненного своему руководителю, тот сообщает что, что сомневается в управленческих способностях «начальника» раз тот не может справиться со своим подчиненным. Мишень воздействия – самолюбие начальника.

7. Подчиненный может оказывать руководителю мелкие услуги. Например, организовывают прием у знакомого врача, дарят подарки, занимают очередь и т.д., всячески демонстрируя свое искреннее уважение. Постепенно у руководителя появляется чувство долга перед таким человеком, и это чувство ему приходится снижать, выписывая премию, престижными командировками и т.д.

8. Опоздавший подчиненный с порога рассказывает какую-нибудь сногсшибательную новость «А вы знаете, что Иноземцев из отдела легкой промышленности увольняется». Коллеги начинают бурно обсуждать новость, начальник также включается, а опоздавший преспокойненько садится за свой стол и перестает учувствовать в разговоре. Никто уже не вспоминает, что он опоздал. Мишень воздействия — любопытство.

9. Подчиненный требует, чтобы другой подчиненный, младший по должности срочно выполнял его поручение. Не желая уступать, тот начинает громко доказывать, что ему нужно еще время, чтобы закончить свою основную работу. Это слышит начальник, который вмешивается и отменяет поручение старшего подчиненного. Мишень воздействия, потребность в контроле у руководителя.

Манипулирование собранием или совещанием.

1. Хорошие манипуляторы знают, что: 1) когда люди торопятся домой после работы, они готовы проголосовать практически за любое решение; 2) после двухчасовой напряженной работы без перерыва 90 % присутствующих уже не способны к сопротивлению навязываемым решениям. Поэтому принятие нужных решений относят на конец собрания, часто под словом *Разное*.

2. В зависимости от того, в каком порядке ставятся на голосование вопросы или обсуждаются пункты повестки собрания, итоговый исход будет разным в силу влияния результатов предыдущего голосования или обсуждения на последующие.

3. Нейтрализация оппозиции. Сопротивление на собрании или совещании резко ослабевает, когда используются следующие приемы:

- главного оппозиционера сажают рядом с собой (нападать на рядом сидящего неудобно физически и психологически);

- остальным противникам не дают сесть вместе, рассредоточив их, что бы они не чувствовали поддержку друг друга.

4. Общий настрой, и направленность обсуждения могут регулироваться:

- предоставлением слова «нужному» человеку, который своим эмоциональным выступлением придаст обсуждению желаемое направление;

- манерой начинать дискуссию, которая заставляет вырабатывать похожую тональность ответов (вспыльчивость порождает вспыльчивость и т.д.).

- ответом на критику подчиненного, посредством другого подчиненного. Когда подчиненный критикует начальника, начальник может считать, что оправдания понизят его авторитет и статус среди коллег и подчиненных, но и проигнорировать критику он не может. Тогда начальник может найти взглядом «вечного» оппонента говорящему и дать ему слово «А что по этому поводу думает ...». Тому неудобно отказаться и сказать в адрес говорящего всегда есть чего. Мишень воздействия — «неудобно отказаться», и желание доказать свою правоту.

Совещание само по себе может быть средством манипулирования, поскольку это уход от персональной ответственности, за решение выработанное совещанием персонально не отвечает никто.

Манипулирование коллегами по работе.

В общении с коллегами манипулятор может использовать следующие стратегии (Э.Шостром, 2007):

1. Отрицание факта общения. «Мне кажется, вам следовало бы высказать это начальнику, хотя это не мое дело и вмешиваться я не буду». То есть манипулятор вмешивается, но в то же время отрицает, что он это делает.
2. Отрицание сообщения «Забудьте, что я Вам сказал», «Не придавайте этому значения». Или он может настаивать, что сообщение было неправильно понято: «Вы не правильно меня поняли», «Речь вовсе не об этом». Например, манипулятор может сообщить адресату важную новость – начальник подумывает о сокращении, а затем сказать – «забудьте, вас наверняка это не коснется».
3. Отрицание адресата. «Я просто говорил сам с собой», «Не обращайтесь внимания, я просто рассуждаю вслух». Например, манипулятор вслух громко начинает причитать «Ай, ай, ай, как же он это так мог», тем самым, привлекая внимание коллег. На вопрос что происходит, отвечает «Я просто говорил сам с собой». В итоге все заинтригованы, никто не работает, все ждут когда, он, наконец, расскажет что имел ввиду.

Для того, чтобы не стать жертвой действий манипулятора необходимо научиться распознавать манипуляции и защищаться от них.

Защита от манипуляций. Поскольку манипулятор - человек, который хорошо разбирается в психологии человека, его слабостях и искусно играет на этом, **первое правило защиты** — не обнаруживать свои слабые места, при этом самим их знать и осознавать за какие струны их можно задеть. **Второе правило защиты** – осознать, что вами манипулируют. Признаком манипуляции является ощущение двойственности: например, нежелание делать или говорить борющееся с чувством вины или долга.

Для распознавания манипуляции можно использовать мониторинг эмоций (Е.В.Сидоренко, 2004). Мониторинг эмоций — это наблюдение за своим состоянием, сканирование его. Определенные изменения в эмоциональном состоянии могут являться признаками начала манипуляции. К числу таких признаков относятся:

- эмоциональный дисбаланс — противоречивость, амбивалентность эмоций, например, сочетание гордости и обиды, радости и недоверия, когда и приятно, и неприятно одновременно;
- несоответствие эмоций ситуации, например, появление злости в момент обсуждения несущественных подробностей плана действий; нарастание тревоги в процессе мирного разговора и т. п.;
- повторяемость эмоций, например, систематическое возникновение одних и тех же эмоций (чувство вины, профессиональной некомпетентности) при встрече с определенным человеком.

Как только вы почувствовали хотя-бы один из этих признаков, имеет смысл сказать себе «стоп, возможно здесь манипуляция» и взять паузу, чтобы проанализировать ситуацию.

Способы защиты от манипуляций разделяются на пассивные и активные (Е.Л.Доценко, 1997; В.П.Шейнов, 2004).

При *пассивной защите* рекомендуется задержать реакцию, проявить выдержку. Можно ничего не говорить. Сделать вид, что не расслышали, или торопитесь и уйти. Другой вариант, начать расспрашивать о всевозможных деталях услышанного. В большинстве случаев манипулятор отступает перед пассивной защитой, поскольку не срабатывает эффект неожиданности, часто являющийся основным средством

манипуляции. *Активная защита* подразумевает внутреннюю свободу высказываний или действий, устойчивое позитивное самоотношение, адекватную оценку своих способностей.

Манипулятор часто эксплуатирует наше желание всем нравиться или не выглядеть смешно: если Вы скажете «Боюсь, ты слишком высокого мнения обо мне» — эти слова снимут с Вас любые обязательства.

Еще один вариант, прямо сказать манипулятору, что то, что он говорит или делает, Вы расцениваете, как манипулятивное воздействие на Вас. Можно открыто сказать «К чему ты клонишь?», «Я считаю, что, говоря или делая подобным образом, ты занимаешься манипулированием».

К активной защите можно отнести и техники психологического самбо (Е.В.Сидоренко, 2004). Задача техник психологического самбо — помочь самому себе справиться с эмоциональным состоянием и выиграть время для обретения самоконтроля и рационального мышления. Психологическое самбо требует:

- а) использования четких речевых формул;
- б) правильной интонации — например, спокойной, задумчивой, веселой и т.п.;
- в) основательностью и неторопливостью ответа, которые достигаются посредством паузы перед ответом. Пауза должна сопровождаться задумчивым выражением лица и внимательным (даже до некоторой пристальности) взглядом в лицо собеседнику.

Основные техники психологического самбо:

Техника бесконечного уточнения была описана Н.В.Цзенем и Ю.В.Пахомовым в 1985 году как одно из упражнений для развития способности к слушанию другого: «Если партнер по общению эмоционально требует чего-то или в чем-то обвиняет, Вы должны как можно подробнее и точнее выяснить все, что с ним происходит, не вступая в пререкания, объяснения или оправдания. Ваш партнер может усиливать давление, вызывая Вас к сопротивлению. Но Вы должны стойко удерживаться на позициях человека, желающего выяснить мнение другого» (Н.В.Цзен, Ю.В.Пахомов, 1985, с. 141). Применение этой техники помогает удерживаться в рациональном пространстве, поскольку формулирование вопросов активизирует интеллектуальные усилия, и мыслительную деятельность. В технике бесконечного прояснения — проясняется то, что, является объектом нападения или критики. *Пример:* Одна коллега говорит другой: «Ну ты даешь, ты подготовила такую хм..., как бы это лучше тебе сказать странную презентацию, мне-то нравится, но вот понравится ли начальству». Ответ спокойным задумчивым тоном: «Да..., а что бы ты посоветовала изменить?».

Техника внешнего согласия, или «наведения тумана» эффективна против несправедливой критики или грубости. При этой технике есть внешнее согласие, но при этом позиция может не меняться, в то же время есть готовность принять к рассмотрению иную точку зрения. *Пример:* После выступления, слушавший коллега говорит выступавшему: «Дмитрий Иванович, молодец, очень интересно, я всегда тебя внимательно слушаю и впервые не заснул, не то, что остальные, всю твою речь проспали». Ответ: «Спасибо, действительно внимательно».

Примеры ответов в этой технике (Е.В.Сидоренко, 2004):

- Какая неожиданная мысль! Надо будет ее обдумать...
- Я действительно!..
- Верно! А мне и невдомек!
- Я подумаю над тем, как мне учесть это в своей работе.

- Знаешь, я вынуждена с тобой согласиться, хотя мне и трудно это сделать сразу.
- Я сама об этом часто думаю, но пока не пришла к определенным выводам.
- Я подумаю, имеет ли это отношение ко мне.

Техника испорченной пластинки (Е.В.Сидоренко, 2004). В ответ на нападение манипулятора, адресат формулирует фразу, содержащую основной посыл манипулятору. Она должна быть такой, чтобы ее можно было повторить, не нарушая смысла разговора.

Пример: Коллега по работе Н.И.: «Уважаемый Дмитрий Петрович! Что происходит, почему вам сегодня целый день звонят, вас все время нет на месте, и я вынужден брать трубку». Ответ: «Спасибо Николай Иванович, я приму это к сведению». Н.И.: «Нет Дмитрий Петрович, вы не понимаете, меня целый отвлекали звонки по вашу душу, они мне не давали сосредоточиться». Ответ: «Я приму это к сведению».

В этой технике важна интонация, она должна быть нейтральной, без проявления эмоций. Техника испорченной пластинки использует также известное правило трех С — скажи три раза. Оно известно также как «правило британского старшины» (Е.В.Сидоренко, 2004):

1. Сначала скажите им, что именно вы собираетесь им сказать.
2. Потом скажите им то, что вы собираетесь им сказать.
3. Потом скажите им, что именно вы им сказали.

И тогда вас, может быть, услышат.

Известный консультант по организационному развитию, специалист по эффективному ведению переговоров Вильям Мастенбрук в своей книге «Переговоры» (В.Мастенбрук, 1993) приводит примеры эмоциональных манипуляций, основанных на унижении и на «правилах приличия и справедливости», ожидаемый от них эффект и способ защиты. Посредством этих манипуляций манипулятор воздействует на адресата так, что тот против воли чувствует вину, стыд, неуверенность и некомпетентность. Такие манипуляции называют «техника борьбы», поскольку используя их, переговорщик наносит удар оппоненту, укрепляя свои позиции и получая временное преимущество.

Таблица. Манипуляции, направленные на унижение

Способ поведения при манипуляциях	Ожидаемый эффект	Ответная реакция
Указывать на возможную критику действий адресата со стороны его клиентов либо общественности.	Пробудить чувство надвигающейся опасности, чувство неуверенности.	Выразить негодование, возмущение, удивиться тому, как вторая сторона могла опуститься до использования таких методов.
Постоянно демонстрировать упорство, упрямство и абсолютную самоуверенность.	Заставить адресата быть просителем, т. к. он видит, что все его методы безуспешны.	Скептически относиться ко второй стороне, постепенно прибавлять самоуверенности.
Постоянно словесно подчеркивать, что аргументация адресата не выдерживает никакой критики.	Пробудить чувство бессилия, т.к. весь подтекст в том, что любые аргументы тоже будут проколами.	Очень вежливо заявить, что вторая сторона вас не совсем правильно поняла.

Задавать риторические вопросы относительно поведения либо аргументации адресата.	Порождает тенденцию, при которой адресат отвечает в ожидаемом ключе, либо вообще не отвечает, что вызывает у него чувство бессилия.	Не отвечать на вопросы, надо просто ненавязчиво заметить, что вторая сторона формулирует проблему не совсем корректно.
Быть «милым и подлым», по-другому, быть дружелюбным и вместе с тем постоянно возмущаться.	Порождает неуверенность, дезориентирует и пугает адресата.	Игнорировать как дружелюбие, так и к возмущения.
Изображать «джокера», показывать, что зависимость адресата намного сильнее, чем это есть на самом деле.	Выказывая абсолютную уверенность в себе, заставить адресата усомниться в себе настолько, что он не был бы способен сохранить занятую им позицию.	Продолжать задавать критические вопросы, реагировать демонстративно хладнокровно.

Таблица. Манипуляции, основанные на «правилах приличия» и «справедливости»

Способ поведения при манипуляциях	Ожидаемый эффект	Ответная реакция
Нарочитое «дружелюбие», показывает, что ценит адресата	В силу норм этикета ответное дружелюбие (даже почтение).	Либо быть действительно дружелюбным, (но никак не почтительным), либо проигнорировать этот ход.
«Патетическая» просьба войти в положение.	Адресат почувствует великодушие и значимость	Отказ от обязательств.
Создать видимость того, что некомпетентен, понять слишком «сложную» позицию адресата	Осознание необходимости в объяснении некоторых фактов, что ведет к тому, что раскрывается большее, чем нужно количество информации.	Намеренный вопрос о том, что именно непонятно.
Изображает из себя делового партнера, представляет действительные проблемы в виде несущественных, побочных вопросов.	Пробуждает чувство непонимания того что происходит, удивление	Жестко указать границы интересов.
Поза «благоразумности и серьезности» авторитетные заявления, основанные на» очевидных» и «конструктивных» идеях.	Боязнь показаться глупым, несерьезным и неконструктивным.	Заявить, что некоторые из очень важных аспектов, не были еще приняты во внимание.

Подводя итоги вопросу использования манипуляций и защите от них, можно воспользоваться крылатым выражением «Praemonitus praemunitu», иначе говоря, кто предупрежден, тот вооружен. Если вы знаете основные манипулятивные приемы, научились эмоциональному мониторингу и основным техникам защиты, манипулятор не сможет достичь своей цели, а, следовательно, нанести вам психологический вред и нарушить ваши планы.

Рекомендуемая литература

1. Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние — СПб.: Питер, 2001. — 448 с.
2. Мастенбрук В. Переговоры. — Калуга: Калужский Институт социологии, 1993. — 175 с.
3. Миич П. Как проводить деловые беседы. Сокр пер. с серб.-хорв. /Общ. ред. предисл. и послелов. В.М. Шепеля; Пер. М.Б. Беляковский. - 2-е изд, сстр. - М.; Экономика, 1987. - 208 с.
4. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. — СПб.: Речь, 2001. — 256 с.
5. Чалдини Р., Кенрик Д., Нейберг С. Социальная психология. Пойми себя, чтобы понять других! (серия «Главный учебник»). — СПб.: прайм ЕВРОЗНАК, 2002. — 336 с.
6. Шейнов В.П. Психологическое влияние. Мн.: Изд-во: Харвест, 2007. — 638 с.
7. Шейнов В.П. Искусство управлять людьми .— Мн.: Харвест, 2004.— 512 с— (Библиотека практической психологии).
8. Шостром Э. Человек-манипулятор. Внутреннее путешествие от манипуляции к актуализации — М.: Апрель-Пресс, Психотерапия, 2008. — 192 с.

Практические задания

1. Тест. «Ваш стиль убеждения». Перед Вами серия утверждений. Ответьте «да» если согласны с этим утверждением и «нет» если не согласны:
 1. В процессе убеждения вы умеете переворачивать факты
 2. При убеждении кого-либо в своем мнении вы действуете решительно
 3. При убеждении кого-либо вы ищете слабое место в позиции собеседника
 4. Вы считаете, что отступление или проигрыш ведет к потере лица
 5. В убеждении вы используете тактику давления
 6. Вы считаете, что лучше знаете как правильно, по сравнению с другими
 7. При убеждении вы атакуете собеседника, а не его аргументы
 8. В ситуации убеждения вы меняете свой голос (громче), тактику и манеру поведения (решительная, напористая)
 9. Для вас выигрыш в аргументах имеет принципиальное значение
 10. Уходите от дискуссии, если она идет не так как вы запланировали.
 11. Если вы на что решились, то идете до конца.

Результат: Подсчитайте общее количество «да». 8-11 - жесткий стиль убеждения; 4-7 - средневыраженная тенденция; 1-3 - мягкий стиль.

2. Запишите имена, 5 человек, которые, по вашему мнению, являются мастерами в искусстве убеждения. Это могут быть политические деятели, ученые, экономисты, журналисты или просто ваши личные знакомые.

1. _____
2. _____

5. _____

Проанализируйте, какие приемы убеждения они используют? Что еще легло в основу вашего решения выбрать именно их?

3. Групповое упражнение: Проблемная ситуация. Цель: отработать навыки аргументации, навыки нестандартного мышления.

Накануне новогодних праздников типография работает на полную мощность. Все заказывают сувенирную продукцию, календари, блокноты, пакеты и т.д. Кроме того, месяц назад ушла в декрет одна сотрудница, а неделю назад заболела друга. Все работают на пределе сил. В это время к директору типографии обращается молодая женщина с просьбой напечатать поздравительные открытки. Директор понимает, что чтобы успеть вовремя коллектив должен остаться работать на ночь. К вечеру, когда сотрудники допечатали все заказы и собирались по домам к ним зашел директор. Он не стал приказывать сотрудникам, что бы они остались работать на ночь. Он обратился к ним с короткой речью и ушел, предоставив свободу действий. К утру свеженькие открытки, еще пахнущие краской, лежали в складском помещении.

Задание: В режиме мозгового штурма предложите варианты аргументов, которые привел директор типографии своим сотрудникам, учитывая, что директор очень тактичен.

Примечание: упражнение можно проводить как в групповой, так и в индивидуальной форме.

4. Игра «Мужчины и женщины - единство и борьба противоположностей». Цель игры: научиться формулировать аргументы и доносить до собеседника свою точку зрения.

Известно, что существует две точки зрения на различия между мужчинами и женщинами. Первая точка зрения, биологическая, гласит, что различия между мужчинами и женщинами обусловлены биологией: генетикой, различием работы головного мозга, его устройством, гормональной системой и т.д. Вторая точка зрения, социальная, склоняется к тому, что нет никаких особенных различий между мужчинами и женщинами. Все различия, которые имеются, связаны с социальным устройством общества, патриархальной культурой, навязыванием стереотипов мужественности и женственности, и т.д.

Задание: сформировать экспертную комиссию, разделить на подгруппы и в подгруппах сформулировать аргументы, подтверждающие ту или другую точку зрения. Затем группы поочередно представляют свои аргументы. Экспертная комиссия решает, чьи доводы были более убедительными.

Примечание: упражнение можно проводить одному, выбрав для подбора аргументов точку зрения, противоположную собственной.

5. Проанализируйте приведенный ниже диалог (текст диалога взят из А.И.Калашников, 2008). Какое из правил аргументации использовал сотрудник компании?

Клиент: «Я отказываюсь с Вами работать, потому что Вы не делаете как надо. Вы задержали отгрузку, обещали мне все сделать на прошлой неделе, и вообще Вы неприятны мне как человек и Ваша компания – это просто сборище дебилов».

Сотрудник: «Хорошо, что мы готовы обсуждать сложности, которые у нас возникли. Скажите, а что все-таки самое неприятное в сложившейся для Вас ситуации?»

Клиент: «Конечно же, срыв сроков поставки, я из-за этого могу потерять серьезные деньги».

Сотрудник: «Предлагаю рассмотреть ряд вариантов решения проблемы».

6. Групповое упражнение: «Манипуляция». Цель: научиться выявлять манипуляцию и защищаться от нее.

Участники разбиваются на пары, задача одного участника найти способ вынудить другого сделать то, что он не хочет, а второго – применить активную или пассивную формы защиты от манипуляции.

Варианты ситуации:

1. Я слышал о Вас как о человеке неслыханной щедрости, одолжите пару тысяч. Мне скоро должны вернуть долг, и я сразу же Вам отдам. У меня сейчас очень сложная ситуация с детьми, женой, мамой.

2. Неужели Вы откажетесь принять участие в этом вечере? Мы далеко не всех приглашали. Уж Вам-то не следовало бы отказываться!

3. Подскажи мне, как правильно выполнить это задание, а то я что-то ничего не понимаю, и вообще математика мне всегда трудно давалась.

7. Найдите среди высказываний те, которые носят явный оттенок манипуляции и сформулируйте вариант ответа (по А.И.Калашников, 2008):

1. У меня на этот счет другое мнение
2. В этом плане много неточностей и недоработок
3. И я с Вами не согласен
4. Исходя из Ваших слов, можно установить, что это не приведет к положительным изменениям
5. Я считаю, что в этой ситуации нужно поступить по-другому
6. Давно понятно, что все уже делают по-другому
7. Ясно, что Вам, как специалисту в этом направлении, тоже понятно, что наше предложение может быть более выгодно
8. В этой ситуации каждый бы принял подобное решение
9. Мне кажется, что эта ситуация неправильна, потому что в условиях не заданы такие критерии, как
10. Уж Вы по этому поводу не высказывались бы лучше, мы все помним Ваш прошлый «успех»
11. Не думаю, что это должно работать, уж слишком банально
12. Общее мнение по этому вопросу таково
13. По данным экспертов, все эти показатели помогут нам добиться успехов
14. У меня на этот счет совсем другое мнение
15. Понятно, что Вы говорите сейчас так, чтобы нас успокоить, это сейчас Вам крайне выгодно.

8. Какая техника психологического самбо представлена в диалоге приведенном ниже:

Клиент: «Я ничего не знаю, быстро верните мне деньги, я хочу вернуть свои деньги».

Сотрудник: «Я Вас очень понимаю, но без менеджера не могу это сделать».

Клиент: «Почему это? Давайте тогда деньги возвращайте сейчас, а менеджер пусть приходит, когда хочет, иначе я кое-кому все информацию о Вашей конторе передам».

Сотрудник: «Понимаю это крайне важный для Вас вопрос, но, но без менеджера я не могу это сделать».

2.3.2. Самопрезентация и имидж участников общения

Как мы помним, одним из видов влияния в деловой сфере является самопродвижение. **Самопродвижение** — это открытое предъявление свидетельств своей компетентности и квалификации для того, чтобы быть оцененным по достоинству и благодаря этому получить преимущества в отборе кандидатов, назначении на должность и т. п. (Е.В.Сидоренко, 2004). Самопродвижение тесно связано с понятием «самопрезентация», являясь по сути одной из ее стратегий.

Понятие самопрезентация происходит от английского слова «Self-presentation» - «самоподача», то есть представление себя другим людям. Речь идет об управлении восприятием о себе других людей с помощью специальных технологий.

Известный специалист в области имиджологии, президент Лиги профессиональных имиджмейкеров В.М.Шепель, рассматривает самопрезентацию как умение подавать себя, привлекая к себе внимание, актуализируя интерес людей к каким-то своим видео-, аудиокачества. (В.П.Шепель, 2002). Елена Васильевна Сидоренко определяет самопрезентацию как управление впечатлением, которое инициатор производит на целевую персону, с целью поддержания или усиления своего влияния на нее (Е.В.Сидоренко, 2004).

Самопрезентация имеет особое значение в деловом общении, поскольку предполагает активную роль человека по управлению впечатлением, которое он производит на окружающих, с целью влияния на них, для достижения своих целей. Самопрезентация это фактически комплекс стратегий и техник, применяемый человеком для создания и контроля своего имиджа, который он демонстрирует окружающим.

Выделяют следующие стратегии и техники самопрезентации (по: Е.В.Михайлова, 2007).

1. Стратегии И.Джонса и Т.Питтмана. И.Джонс и Т.Питтман понимают под самопрезентацией поведенческую реализацию стремления к власти в межличностных отношениях. Они выделяют пять видов власти и пять стратегий ее достижения.

Таблица . Характеристика стратегий достижения власти

Стратегии	Техника	Цель
Старание понравиться	Выражать согласие, льстить, оказывать благосклонность	Казаться привлекательным (власть обаяния)
Самопродвижение, самореклама	Демонстрировать знания, умения	Казаться компетентным (власть эксперта)
Запугивание	Выдвигать требования, угрожать неприятностями	Казаться опасным (власть страха)
Пояснение примером	Хвастать, демонстрировать свои достоинства	Казаться достойным подражания (власть наставника)
Мольба	Умолять, демонстрировать слабость и зависимость	Казаться слабым (власть сострадания)

Старание понравиться. Попытка представить себя привлекательным в глазах других. Выделяют несколько основных способов: просто соглашаться с тем, что думает и утверждает собеседник, хвалить достоинства и личность собеседника, оказывать

благосклонность человеку которому нужно понравиться. Эти стратегии нельзя использовать необдуманно, механически, они требуют ювелирного исполнения, что бы у собеседника не возникло подозрений в притворстве.

Самопродвижение. Попытка представить себя компетентным. В отличие от старания понравиться, где цель вызвать симпатию, самопродвижение это стремление получить уважение со стороны других людей. Наиболее эффективный способ самопродвижения это демонстрация своих знаний и умений.

Запугивание. Запугивающий должен убедить собеседника в том, что он потенциально опасен, т.е. может быть источником неприятностей, если собеседник откажется выполнить его требования.

Пояснение примером. Попытка убедить собеседника, в том, что использующий эту стратегию может служить примером или образцом каких-то качеств. В этом случае демонстрируется значимость личности, что делает эту стратегию опасной, как и предыдущую.

Мольба. Мольба это демонстрация слабости и зависимости. Один из способов этой техники самопрезентации, создание себе помех, что бы в случае провала снять с себя ответственность (например, «мне сложно сейчас говорить, я недавно простыл»).

Техники управления впечатлением Р.Чалдини (2002). Р.Чалдини предложил две техники управления впечатлением. Первая техника называется – наслаждаться отраженной славой. В данном случае чужой успех используется в целях своей самопрезентации. Человек может демонстрировать свое косвенное участие в достижении славы выбранным объектом. Вторая техника: вредить. Заключается в намеренном преувеличении недостатков чего-либо или кого-либо для повышения собственного статуса в глазах окружающих.

Таблица . Техники самоподачи Г.В. Бороздиной (1999).

Техника самоподачи	Стратегия
Самоподача превосходства	Выделение, акцент внешних признаков превосходства в одежде, манере речи, поведении
Самоподача привлекательности	Приведение одежды в соответствии с внешними данными
Самоподача отношения	Демонстрация партнеру своего отношения вербальным и невербальным способом
Самоподача состояния и причин поведения	Привлечение внимания к той причине собственных действий, которая кажется наиболее приемлемой.(« я не виноват, что», «я был вынужден»)

По мнению Г.В.Бороздиной, самоподача присутствует в любом общении, хочет того человек или нет.

Итак, самопрезентация это некий набор способов и стратегий представить себя окружающим. Однако в деловой среде нам важно не просто представить себя, а представить определенный образ себя, некую версию «лучшего себя» в аспекте деловых внешних и внутренних характеристик. Соответственно, когда мы говорим про образ, появляется понятие имидж.

Имидж (image =образ) - это тот образ, что мы презентуем окружающим. Понятие «имидж» начали использовать Зигмунд Фрейд (30-е годы XX века) и Кеннет Болдуинг (60-е годы XX века). З.Фрейд издавал журнал с одноименным названием. Благодаря ему понятие имиджа перестало быть только психологическим термином, но широко оно не использовалось. В 60-е годы XX века американский экономист К.Болдуинг ввёл термин «имидж» в деловой оборот. Имидж – это искусственно формируемый образ какого-либо явления (Р.Б.Квеско, С.Б.Квеско, 2008). Деловой или профессиональный имидж - это образ человека как работника, впечатление о его деловых, в том числе профессиональных, качествах. Верно найденный имидж это одно из слагаемых успеха в деловом общении.

При формировании имиджа нужно ориентироваться на те требования, которые предъявляются в каждой профессиональной области и деловой сфере в целом, а также на свою индивидуальность. Основными шагами в формировании делового имиджа являются (Р.Б.Квеско, С.Б.Квеско, 2008):

1. Определение отличительных характеристик и целостной индивидуальности личности. На этом этапе человек должен самоопределиться. Формируемый имидж должен отражать лучшие внешние и внутренние качества личности. По сути это ответ на вопрос: Кто я и что я могу?
2. Анализ и учёт предпочтений конкретной деловой среды и отношений, в которые вступает личность. Создавая имидж, нужно обращаться не только к себе, но и к социально-деловой среде, понять те личностно-деловые качества, которые ожидаются от Вас. Это ответ на вопрос: Кто они и чего хотят?
3. Определение контекста, в котором осуществляется деятельность личности.

Выделяют внешние и внутренние характеристики делового имиджа (Р.Б.Квеско, С.Б.Квеско, 2008; В.П.Шепель, 2002; Ф.Дэвис, Ф.А.Кузин, 2002 и т.д.).

К внешним характеристикам относят:

- общие физические данные: рост, вес, лицо, фигура, привлекательность;
- одежда;
- ухоженность;
- письменная и устная речь;
- манеры;
- невербальное поведение;
- обустройство личного пространства: кабинет, жилище, машина, окружающие предметы;
- уровень доходов;
- статус.

К внутренним характеристикам относят:

- интеллектуальные и личностные качества;
- образованность;
- коммуникабельность;
- эмпатичность;
- уровень нравственности;
- умение ориентироваться в ситуации;
- харизматичность;
- навыки самопрезентации.

Большинство специалистов в области имиджирования фокусируются на создании эффективного внешнего имиджа без учёта внутренних личностных особенностей, предполагая, что изменения внешние повлекут за собой изменения внутренние, но это

бывает очень редко. Только когда имидж отражает суть личности, он не превращается в имитацию, а усиливает ее индивидуальность.

Общие рекомендации по созданию делового имиджа. Поскольку в нашем пособии мы освещаем вопросы, связанные с деловым общением, представленные ниже рекомендации способствуют формированию имиджа эффективного коммуниканта или собеседника.

Мы рассмотрим невербальные характеристики имиджа (или по-другому, кинетического имиджа), голос и внешний вид. Еще одна важная характеристика – устная и письменная речь, была подробно нами рассмотрена в первой главе.

Кинетический имидж включает в себя:

А) *Зрительный контакт.* Зрительный контакт является важнейшим фактором кинетического имиджа (здесь и далее по: Р.Б.Квеско, С.Б.Квеско, 2008). Цель установления зрительного контакта может заключаться в том, чтобы:

- получить информацию о собеседнике и его сообщении;
- показать свое внимание и интерес;
- побудить к взаимодействию;
- выразить свое превосходство;
- определить состояние и установки собеседника.

Независимо от цели, в процессе разговора старайтесь выполнять основные правила зрительного контакта. Старайтесь смотреть в лицо собеседнику, когда:

- Вы обращаетесь к нему;
- Ваш партнер обращается к Вам.

Вы можете не смотреть на него, когда:

- Вам задали трудный вопрос, а Вы ищете на него ответ;
- Вы высказываете проблему, подыскивая четкую формулировку.

Тренировать навыки зрительного контакта можно следующим образом.

1. При неожиданной встрече с хорошо знакомыми людьми необходимо как можно больше смотреть им в глаза и постараться заметить, воспринимают ли они Ваш взгляд как признак желания продлить встречу.
2. В процессе случайного разговора с незнакомцем постараться только по глазам выяснить, испытывает ли человек симпатию к Вам.
3. Понаблюдать за другими разговаривающими парами и попытаться выяснить только по взглядам характер их взаимоотношений.
4. Выполнять упражнение Н. Энкельмана, представленное во второй главе.

Б) *Мимика лица.* Важный фактор позитивного имиджа – улыбка. Открытая искренняя улыбка воспринимается положительно и располагает к доверию. Однако, если все время улыбаться, не соотнося с контекстом ситуации и состоянием собеседника, то улыбка может иметь противоположный эффект и восприниматься как насмешка или как то, что Вы «странный» человек. Если мышцы лица часто принимают определенное положение, то это выражение лица может закрепиться. Теряется живое и подвижное лицо.

Попробуйте с помощью глаз и губ принять различные варианты выражения лица: прагматичное, решительное, открытое, закрытое, осторожное, застенчивое, недовольное, презрительное. Если в большинстве случаев задействуются одни и те же лицевые мышцы и выражение остается одинаковым (можно попросить обратную связь у людей, которые вас хорошо знают), имеет смысл попробовать лечебную гимнастику: фиксировать

желаемое положение мышц многократно каждый день, пока не появится желаемый эффект.

Имиджмейкеры советуют выполнять специальные упражнения по тренировке лица – фейсбилдинг. Различают три типа упражнений:

1. Упражнения по общесоматической подготовке лица, физическое овладение мышцами лица.
2. Овладение отдельными частями лица, тренировка умения ощущать части лица по отдельности и придавать им конкретные выражения. Предполагает освобождение от привычек сдвигать брови, щурить глаза и т.д.
3. Упражнения по приданию мимики, в которой есть ситуативная необходимость. Например, конфиденциальное лицо, гостеприимное лицо, спокойное, недовольное, радостное лицо и т.д.

В) *Кинетика головы*. Кинетика головы проявляется в наклонах и поворотах головы. Имиджмейкеры выделяют несколько типов кинетики головы.

Разрушающие имидж

- «Голова агрессора». Подбородок немного приближен к груди, взгляд из-под бровей. Может выражать агрессивность как наступательного, так и оборонительно-наступательного характера. Вызывает негативные реакции при восприятии окружающими. У людей, видящих «голову агрессора», невольно возникает беспокойство.
- «Голова властелина». Голова практически постоянно откинута назад. Воспринимается как самодовольство, самоуверенность, и надменность. Вызывает негативные реакции при восприятии окружающими.

Способствующие имиджу

- «Голова внимающего». Голова склонена набок, выдвинута вперед и чуть наклонена вниз. Поза человека, прислушивающегося к словам собеседника. Подчеркивает уважение к собеседнику. Подсознательно вызывает приятные чувства.
- «Голова президента». Голова чуть склонена набок, но при этом гордо откинута. Выражает внимание в сочетании с чувством собственного достоинства. Уместна в ситуациях, когда нужно дать сигнал о своей значимости, но не ущемить собеседника.

Г) *Кинетика рук*. Кинетический имидж формируется также под влиянием движений рук, из которых самым многозначимым, является рукопожатие. Слишком короткое и вялое рукопожатие сухих рук может свидетельствовать о безразличии. Слишком продолжительное рукопожатие влажными руками говорит о волнении. Немного удлиненное рукопожатие с улыбкой и теплым взглядом показывает дружелюбие. Рукопожатие ладонью вниз – свидетельствует о властности. Рукопожатие ладонью вверх – о покорности. Рекомендуется протягивая руку для рукопожатия, держать ладонь нейтрально, т.е. вертикально.

Д) *Кинетика тела*. Кинетика тела включает разнообразные движения плечами, корпусом, животом, бедрами, ногами: пожатие плечами, выпячивание груди, постукивание ступнями ног по полу и т.д. Для улучшения кинетического имиджа рекомендуется соблюдать следующие правила:

- Движения должны быть открытыми и уверенными, это воспринимается как свидетельство активности, позитивного настроения и внутренней силы человека.

- Используя жесты, будьте уверены, что они соответствуют ситуации.
- Избегайте жестов, которые могут быть неверно истолкованы.

Существуют упражнения, тренирующие кинетику тела. Вот некоторые из них.

1. Зафиксируйте свои жесты, позы. Уловите физическое самочувствие и эмоциональное состояние, которое отпечаталось в них. Выработайте у себя внутреннего наблюдателя и контролера за жестами и телодвижениями.
2. Попробуйте походить как балерина, руководитель, полицейский, спортсмен-профессионал и т.д.
3. Ролевая гимнастика. Сидя на стуле, изобразите позу энергичного настойчивого человека, старого и больного человека, кинозвезды на светском приеме, преступника на скамье подсудимых, секретарши очень влиятельного лица и т.д.

Вторая важная характеристика имиджа человека, как участника делового общения - это голос. Звук голоса может усиливать или значительно уменьшать воздействие внешнего вида. Часто бывает несовпадение облика человека и его голоса (брутальный мужчина с высоким тонким голосом) и это может приводить к разочарованию воспринимающего. Приятный голос делает человека более привлекательным и даже может компенсировать недостатки внешности. Людей, имеющих приятный голос, реже перебивают, чаще просят выступить и поучаствовать в переговорах

Если человек говорит невнятно и тихо, это воспринимается как признак неуверенности с одной стороны, с другой стороны Вашему собеседнику будет Вас трудно понять и расслышать то, что говорится. Вряд ли это будет способствовать успешной коммуникации. Четкая и ясная речь залог успешной коммуникации. Диапазон голоса можно расширить физическими средствами. Развитие голосового аппарата, умение извлекать различные голосовые модуляции активно используется в музыкотерапии при работе с застенчивостью и неуверенностью в себе. Умение управлять своим голосом не только изменит мнение окружающих о Вас, но и Ваше самоощущение станет другим.

Звуки превращаются в речь с помощью органов речи - челюстей, языка, рта, зубов и губ. Эти органы придают звукам форму и энергию и делают его речью. Согласно Ф.Дэвис (2008), чтобы речь была четкой и ясной, мышцы этих органов должны быть активны и свободны от напряжения. Если любой из этих органов испытывает какую-либо зажатость и ограниченность, звучание голоса будет затруднено. Напряженность в челюстях может придать речи оттенок неодобрительности и создает такое впечатление, будто человек говорит сквозь зубы. Напряжение челюстей может перейти в напряжение верхней губы, она может начать дрожать, что может быть воспринято как сильный страх. Если Вас часто переспрашивают, Вы чувствуете, что когда говорите, у Вас скучный вид, Вы начинаете запинаться, когда устаете. Если Ваше лицо начинает подергиваться, когда нервничаете, то это означает наличие сильного напряжения лицевых и голосовых мышц.

Обычные скороговорки способствуют выработке четкости и ясности речи, их нужно произносить энергично, следя за четкостью выговаривания. Прежде чем начать говорить скороговорки, необходимо расслабить челюсть для этого можно использовать упражнения по методике Фредерика Матиаса Александера, известного артиста, который однажды потерял голос. Много лет он посвятил тщательному самонаблюдению за своими речевыми действиями. Он обратил внимание на привычку запрокидывать голову назад, всасывая воздух и фактически сжимать голосовые связки. В попытках избавиться от неправильных движений и заменить их более подходящими он создал метод обучения интегрированным движениям, основанный на уравнивании головы и позвоночника,

который в настоящее время активно используется в телесно-ориентированной терапии (приведены по Ф.Дэвис, 2008):

1. Сделайте вдох, поднимите глаза вверх, улыбнитесь, откройте рот. Язык при этом должен оставаться за нижними зубами. Теперь сделайте выдох, сказав при этом «а-а-а-х-х-х». Прodelайте это несколько раз, пока не почувствуете, что челюсти расслабились, затем после несколько более короткого «а-а-а-х-х-х» произнесите какое-нибудь предложение. Это упражнение помогает научиться говорить на выдохе, расслабляя при этом челюсти.

2. Помассируйте лицо, чтобы разогреть мышцы, уделите особое внимание вискам и зоне вокруг губ. Затем вытяните лицо по вертикали, а потом растяните его по ширине. Вытяните губы вперед, затем растяните их в стороны, несколько раз произнося слово «уэй». Особое внимание уделите движению вперед.

3. Выпятите губы и произнесите «бррр», как это делают лошади. При этом идет выдох и расслабляются губы, которые были плотно сжаты. Это также и показатель жесткости верхней губы: если упражнение не получается, значит, она имеет тенденцию "затвердевать".

4. Быстрый способ привести все мышцы лица в движение - представить себе, идет разговор с тем, кто не слышит, а читает только по губам. Артикулируя, не нужно повышать голос, зато слова необходимо выговаривать с гораздо большей энергией и гораздо шире открывать рот.

Не следует стремиться к чрезмерной артикуляции, поскольку у воспринимающих может возникнуть чувство, что их принимают за глупых людей, плохо понимающих с первого раза.

Третья характеристика имиджа отличного коммуниканта – внешний вид. В процессе делового общения человек поддерживает контакты с людьми внутри организации и вне ее (покупателей, клиентов, партнеров.). Поэтому свой внешний вид он должен соотносить с нормами и стандартами, которые установлены в данной организации, с учетом особенностей внешних аудиторий.

Внешний вид складывается из следующих компонентов: деловой костюм, обувь, прическа, ухоженность, аксессуары (А.А.Альтшуллер, 2004).

В зависимости от ситуации: презентация, первая встреча с деловым партнёром или просто рабочий разговор, одежда может различаться. Если необходимо провести презентацию своего продукта или услуги, выступить публично, то выбор костюма зависит от того, какая будет аудитория. Если это деловые люди, то внешний вид должен быть строгим и консервативным. Если же аудитория ожидает нечто артистическое, поскольку Вы, например, представляете дизайнерскую компанию, то не следует одеваться под юридического работника. Для директора компании строгий темно-синий костюм будет отлично выглядеть на заседании совета директоров, однако создаст дистанцию на переговорах с работниками компании. Для такой ситуации лучше подойдет менее строгий костюм. Если женщине-руководителю нужно сделать выговор своим подчиненным, работающим в напряженной ситуации, ей лучше одеть костюм голубого или зеленого цвета - это придаст ей более понимающий вид (Ф.Дэвис, 2008).

В деловой среде одежда часто отражает статус человека. На презентации лучше одеваться несколько более формально, чем аудитория. Нужно помнить, что цветовая гамма одежды определяется эмоциональным фоном и порождает эмоциональный фон аудитории. В зависимости от ситуации можно использовать разные цвета - для

переговоров более спокойные – серые и синие тона, для презентаций можно добавлять более глубокие цвета.

Если вы хотите привлечь внимание и произвести хорошее впечатление ваша одежда не должна быть мятой, порванной, с пятнами или без пуговиц, а обувь грязной или сильно изношенной. Ухоженность в основном касается рук, поскольку именно ими мы жестикулируем во время разговора. Руки должны быть чистыми и не должны иметь обгрызанные или обломанные ногти, или покрашенные слишком ярким лаком, унизанные кольцами. Также к характеристикам ухоженности относятся чистые, желательно аккуратно подстриженные волосы. По мнению Филиппы Дэвис (2008) необходимо появляться на работе хорошо одетым и причесанным каждый день и соблюдать в этом последовательность, поскольку, если Вы хорошо выглядите три или четыре дня подряд, а потом приходите на работу в неопрятном виде, о Вас могут подумать как о ненадежном человеке.

Аксессуары в деловой среде часто имеют функциональное значение: в портфеле или сумке носят бумаги и компьютер, часы помогают правильно распоряжаться временем, телефон является средством оперативной связи. На эти аксессуары люди обращают внимание, потому что они используются постоянно. Слишком большое количество аксессуаров и их размер, например, огромный смартфон, может отвлекать внимание собеседника по разговору, так же как и большое количество деталей одежды, например, шарфов или украшений. Внешний вид имеет особое значение в ситуации собеседования и говорить о том, что Вы легко сможете влиться в коллектив работников организации.

Считается, что женщины склонны обращать больше внимания на детали, для мужчин важнее общий эффект. Например, женщина может обратить внимание на красивый галстук или украшения другой женщины, тогда как мужчина, не вдаваясь в детали, заметит хорошую одежду или красивое лицо.

Конечно говоря, о внешнем виде, нельзя забывать про выражение индивидуальности человека, однако предел, до которого можно выражать индивидуальность и проявлять оригинальность, все-таки зависит от рода работы. Граница между стремлением показать независимость от мнения окружающих, и восприятием Вас как человека как эксцентричного или «фрика» очень хрупкая. Кричащий стиль одежды воспринимается людьми как желание привлечь к себе внимание при отсутствии других способов добиться этого. А мешковатый стиль одежды как неуверенность и желание спрятаться.

Резюмируя проблему создания эффективного делового имиджа, можно сказать, что нет никаких сомнений в необходимости создания имиджа человека, умеющего искусно общаться. Для этого нужно провести подготовительную работу над кинетическим имиджем, управлением своим голосом, речью и внешним видом.

Рекомендуемая литература

1. Альтшуллер А.А. Имидж и самопрезентация в бизнесе Феникс; Ростов н/Д; 2004
2. Квеско Р.Б., Квеско С.Б. Имиджелогия: учебное пособие. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2008. – 116 с.
3. Кузин Ф.А. Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика/ Ф.А. Кузин. – М.:Ось-89,2002. – 512с.

4. Михайлова Е.В. Обучение самопрезентации [Текст] : учеб. пособие / Гос. Ун-т — Высшая школа экономики. — 2-е изд. — М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. — 167с.
5. Шепель В.М. Имиджелогия. Как нравиться людям. — М.: Народное образование, 2002.

Практические задания

1. Шкала измерения тактик самопрезентации (С.Ли, Б.Куигли и др.).
Инструкция. Ниже приводятся утверждения, связанные с тем, как Вы себя воспринимаете. Пожалуйста, внимательно прочтите инструкцию и постарайтесь дать как можно более точные и искренние ответы на все утверждения. Не существует верных и неверных ответов. Отвечая на вопросы, пожалуйста, обведите в кружок на приведенной шкале ту цифру, которая в большей степени соответствует вашему поведению. Учитывайте шкалу оценки: **Очень редко 123456789 очень часто**

1	Я веду себя так, что другие боятся меня	123456789
2	Я использую свою силу для того, чтобы оказывать влияние на людей, когда мне это необходимо	123456789
3	Если я обижаю кого-то, я извиняюсь и обещаю больше этого не делать	123456789
4	Я даю объяснения до того, как делаю то, что может не понравиться окружающим	123456789
5	Я оправдываю свои поступки, чтобы уменьшить отрицательные реакции со стороны окружающих	123456789
6	Я рассказываю людям о своем успехе в тех делах, которые другие находят трудными	123456789
7	Я использую свои слабости, чтобы добиться расположения от окружающих	123456789
8	Я прошу других помочь мне	123456789
9	Я выражаю то же самое мнение, что и другие, для того чтобы они хорошо относились ко мне	123456789
10	Когда мне кажется, что я потерплю неудачу, я заблаговременно оправдываюсь	123456789
11	Я использую лесть, чтобы располагать к себе окружающих	123456789
12	Я заблеваю под грузом ответственности «делать все хорошо»	123456789
13	Я прошу прощения, если сделал что-то не так	123456789
14	Я навожу других на мысль о том, что не могу что-то сделать, для того	123456789

	чтобы получить помощь	
15	Я стараюсь служить образцом того, как должен вести себя человек	123456789
16	После дурного поступка я стараюсь, чтобы окружающие поняли, что, если бы они были на моем месте, им пришлось бы поступить точно также	123456789
17	Я стараюсь заручиться поддержкой окружающих перед тем, как делать что-то, что может быть негативно воспринято	123456789
18	Я стараюсь загладить любую обиду, которую я причинил другим	123456789
19	Рассказывая другим о тех вещах, владельцем которых я являюсь, я также упоминаю об их стоимости	123456789
20	Я обращаю внимание на некорректные положения, заявления оппозиционных политических партий	123456789
21	Я стараюсь вызвать желание подражать мне, являясь для окружающих положительным примером	123456789
22	Когда я рассказываю кому-то о прошлых событиях, я претендую на больший вклад в выполнении положительных дел, чем это было на самом деле	123456789
23	Я рассказываю людям о своих достоинствах	123456789
24	Я стараюсь быть примером для подражания	123456789
25	Я заранее извиняюсь за действия, которые могут не понравиться другим	123456789
26	Я стараюсь убедить других вести себя так же положительно как я	123456789
27	Я подавляю других для того, чтобы самому выглядеть лучше	123456789
28	Я делаю одолжения для людей, чтобы расположить их к себе	123456789
29	Я признаю ответственность за плохой поступок, когда моя вина очевидна	123456789
30	Я преувеличиваю значимость моих достижений	123456789
31	Я нерешителен и надеюсь, что другие возьмут на себя ответственность за общее дело	123456789
32	Я угрожаю другим, когда полагаю, что это поможет мне получить от них то, что я хочу	123456789
33	Я высказываю мнения, которые понравятся окружающим	123456789
34	Я критически высказываюсь о непопулярных группах	123456784

35	Я стараюсь убедить других в том, что не отвечаю за неудачу	123456789
36	Когда дела не ладятся, я объясняю, что в этом нет моей вины	123456789
37	Я веду себя в соответствии с представлением о том, как другим следует себя вести	123456789
38	Я рассказываю другим о своих положительных качествах	1 23456789
39	Когда меня упрекают в чем-то, я извиняюсь	123456789
40	Я обращаю внимание на добрые дела, которые делаю, так как их могут не заметить другие люди	123456789
41	Я поправляю людей, которые недооценивают ценность подаренных мною подарков	123456789
42	Слабое здоровье - причина моих посредственных оценок в школе	123456789
43	Я помогаю другим, зная, что они помогут мне	123456789 8')
44	Я выдвигаю одобряемые другими причины для того, чтобы оправдать такое поведение, которое может не понравиться окружающим	123456789
45	Когда мое поведение кажется окружающим неправильным, я привожу веские причины для его оправдания	123456789
46	Когда я выполняю работу с кем-то, я стараюсь, чтобы мой вклад казался более значительным (чем это есть на самом деле)	123456789
47	Я преувеличиваю негативные качества тех людей, которые конкурируют со мной	123456789
48	Я придумываю извинения за плохое поведение	123456789
49	Я придумываю причины для оправдания за возможную неудачу	123456789
50	Я выражаю раскаяние, когда делаю что-то неправильно	123456789
51	Я запугиваю других	123456789
52	Когда я нуждаюсь в чем-то, я стараюсь хорошо выглядеть	123456789
53	Я недостаточно хорошо подготавливаюсь к экзаменам, потому что слишком вовлечен в общественную работу	123456789
54	Я говорю другим, что они сильнее и компетентнее меня, для того чтобы они сделали что-то для меня	123456789

55	Я претендую на доверие при выполнении дел, которых я прежде не делал	123456789
56	Я отрицательно высказываюсь по поводу людей, принадлежащих к конкурирующим группировкам	123456789
57	Я препятствую собственному успеху	123456789
58	Тревога мешает моим действиям	123456789
59	Я поступаю таким образом, чтобы вызвать страх у других, с целью побудить их делать то, что мне нужно	123456789
60	Когда я успешно справляюсь с заданием, я подчеркиваю его значимость	123456789
61	Я выдвигаю весомые обоснования своего поведения, независимо от того, насколько плохим оно может показаться окружающим	123456789
62	Чтобы избежать упреков, я стремлюсь уверить окружающих в том, что не собирался причинить им какой-то вред	123456789
63	Я говорю людям комплименты, чтобы расположить их к себе	123456789
64	Совершив плохой поступок, я пытаюсь объяснить окружающим, что они на моем месте сделали бы то же самое	123456789

Ключ и интерпретация результатов: Подсчет баллов производится по девятибалльной шкале (от 1 — «редко проявляется в поведении» до 9 — «очень часто проявляется в поведении»). Все вопросы распределяются на двенадцать групп тактик самопрезентации: с 1 по 5 — тактики защитного типа, с 6 по 12 — тактики ассертивного типа самопрезентации.

Каждая тактика самопрезентации включает в себя определенные номера и количество вопросов (тактика 6 — «желание понравиться» включает 8 вопросов, остальные — по 5).

1. Оправдание с отрицанием ответственности — 35, 36, 39, 48, 62.
2. Оправдание с принятием ответственности — 05, 44, 45, 61, 64.
3. Отречение — 04, 10, 17, 25, 49.
4. Препятствование самому себе — 12, 42, 53, 57, 58.
5. Извинение - 03, 13, 18, 29, 50.
6. Желание/старание понравиться — 09, 11, 28, 33, 38, 43, 52, 63.
7. Запугивание — 01, 02, 32, 51, 59.
8. Просьба/мольба — 07, 08, 14, 41, 54.
9. Приписывание себе достижений — 22, 23, 40, 46, 55.
10. Преувеличение своих достижений — 06, 19, 30, 41, 60.
11. Негативная оценка других — 20, 27, 34, 47, 56.
12. Пример для подражания — 15, 21, 24, 26, 37.

2. **Оцените свой кинетический имидж.** Для этого сначала заполните все пункты приводимого опросника сами, а затем попросите это сделать друзей и знакомых. Сравните результаты. Проанализируйте с чем необходимо поработать. Напиши шаги для реализации намеченного.

Внешнее впечатление	1 2 3 4 5
---------------------	-----------

Поза	1 2 3 4 5
Выражение лица	1 2 3 4 5
Голос	1 2 3 4 5
Жестикуляция	1 2 3 4 5
Употребление слов	1 2 3 4 5
Грамматика	1 2 3 4 5
Скорость речи	1 2 3 4 5
Контакт с собеседником	1 2 3 4 5

3. **Выберете** трех популярных людей, на которых Вам хотелось бы быть походить. Проанализируйте компоненты их имиджа, выявите, на чем акцентируется их имидж, за счет каких средств. Подумайте, что из этого опыта Вы можете использовать сами.

4. **Упражнение «свободная поза».** Цель: развить ощущения телесной свободы, снятие зажимов позы.

В положении сидя и стоя принимайте позы, демонстрирующие открытость, расслабленность и уверенность. Эти позы не должны вызывать у Вас ощущения дискомфорта. Голова, шея и плечи должны быть расслаблены, а спина казалась широкой и длинной. Запомните эти позы.

5. **Упражнение «Развитие уверенности в себе и позитивной точки зрения»** (По Е.Н.Скаженик, 2005). Цель: развития навыков уверенности в себе.

Начните рисовать стену из кирпичей. Заполните первый ряд кирпичиками с описанием Ваших академических достижений – все сданные экзамены и законченные курсы. Сделать это очень просто. Следующий ряд заполните теми навыками, которыми Вы обладаете, но по которым Вы не сдавали экзамены. Не забывайте о мелочах: вспомните все, что Вы умеете. Следующий ряд – достижения личного плана. Может быть, Вы занимались благотворительностью, что-то организовали, что-то преодолели, предприняли серьезные шаги вопреки советам и предубеждениям. Последний ряд должен быть заполнен вашими плюсами – личными положительными качествами: на Вас можно положиться, Вы веселый, честный, добрый, др. Обдумайте и опишите результаты. Вот это то, что Вам нужно рекламировать. Благодаря именно этим качествам Вы нравитесь себе и окружающим. Стройте стену и укрепляйте уверенность в себе. Теперь Вы знаете, в чем заключается Ваша сила.

6. **Упражнение «Моя визитная карточка».** Цель: отработка навыков самопрезентации, саморефлексии.

Изготовьте макет своей визитной карточки. Напишите на ней свое имя и качества, которые должны видеть окружающие. Проанализируйте: легко ли было выбрать качества, хотелось ли какие-то качества спрятать, не думать о них.

Используемая литература

1. Альтшуллер А. А. Имидж и самопрезентация в бизнесе Феникс; Ростов н/Д; 2004
2. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие.— М.: ИНФРА-М, 2006. - 224 с
3. Вагапова Д.Х. Риторика в интеллектуальных играх и тренингах М.: Цитадель, 2001. - 460 с.

4. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. СПб.:ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2003.— 320 с.
5. Доуиз Р. Утерянное искусство красноречия— М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014 - 304с.
6. Дэвис Ф. Создай себе имидж: Как всем своим видом излучать успех: Пер. с англ. М.: Попурри, 1998. –304с.
7. Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. СПб.: Питер, 2001. — 448 с.
8. Калашников А.И. Наука побеждать. Тренинги лидерства и преодоления конфликтов. СПб.: Речь, 2008. - 215 с.
9. Квеско Р.Б., Квеско С.Б. Имиджелогия: учебное пособие / Р.Б. Квеско, С.Б. Квеско. —
—
10. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2008. – 116 с.
11. Кузин Ф.А. Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика/ Ф.А. Кузин. — М.:Ось-89,2002. — 512с.
12. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие. — 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2002.- 320 с.
13. Мастенбрук В. Переговоры. Калуга: Калужский Институт социологии, 1993, – 175 с.
14. Мигунова Е.В. Речевые коммуникации [Текст]: учеб.-метод. пособие; Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2007. – 80 с.
15. Миич П. Как проводить деловые беседы. Сокр пер. с серб.-хорв. /Общ. ред. предисл. и послелов. В.М. Шепеля; Пер. М.Б. Беляковский. - 2-е изд. - М.; Экономика, 1987. - 208 с.
16. Михайлова Е.В. Обучение самопрезентации [Текст] : учеб. пособие / Е.В.Михайлова; Гос. Ун-т — Высшая школа экономики. —2-е изд. — М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. — 167с.
17. Можжевельников Б. В. вашей фирме звонит телефон//Коммерческий вестник. 1992. № 2.
18. Орлов В.И. Телефонные переговоры: техника и психология. М.: Издательство " Альфа-пресс", 2007. - 72с.
19. Сидоренко Е.В. Личностное влияние и противостояние чужому влиянию//Психологические проблемы саморегуляции личности. Под. Ред. А.А. Крылова, Л.А. Коростылевой – СПб., СПбГУ,1997.–С.125-141.
20. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. — СПб.: Речь, 2001. — 256 с.
21. Скаженик Е.Н. Деловое общение. – Таганрог: Изд-во ТРТУ. 2005– 180 с.
22. Чалдини Р., Кенрик Д., Нейберг С. Социальная психология. Пойми себя, чтобы понять других! (серия «Главный учебник»). СПб.: прайм ЕВРОЗНАК, 2002. – 336 с.
23. Чайка Г.Л. Культура делового общения менеджера. Учебное пособие. М.: Знание, 2005. - 442 с.
24. Цзен Н.В., Пахомов Ю.В. Психотехнические игры в спорте. М.: Физкультура и спорт, 1985. -160 с.
25. Шепель В.М. Имиджелогия. Как нравиться людям. — М.: Народное образование, 2002.
26. Шейнов В.П. Психологическое влияние. Мн.: Изд-во: Харвест, 2007. – 638 стр.

27. Шейнов В.П. Искусство управлять людьми. Мн.: Харвест, 2004.— 512 с— (Библиотека практической психологии).
28. Шиффман Стивен Техники холодных звонков: (которые действительно работают!). М.: ГИППО, 2010. - 136 с.
29. Шостром Э. Человек-манипулятор. Внутреннее путешествие от манипуляции к актуализации — М.: Апрель-Пресс, Психотерапия, 2008. — 192 с.
30. Ханин М.И. Практикум по культуре речи, или Как научиться красиво и убедительно говорить : [учеб. пособие] / М.И. Ханин. - СПб.: Паритет, 2002. - 188 с.
31. Хьюмс Дж. Секреты великих ораторов. Говори как Черчилль, держись как Линкольн Переводчик: Наталья Макарова М. Манн, Иванов и Фербер.М., 2012. - 304 с.
32. Юрчук В.В. Современный словарь по психологии. Мн.: «Современное Слово», 1998. —768 с.
33. http://www.e-reading.club/bookreader.php/106680/Azarova_Iskusstvo_prezentacii_za_30_minut.html

2.3.3. Техники делового общения

Слушать и слышать

Эффективность деловой коммуникации во многом зависит от умения точно выражать свои мысли и умения слушать. Неумелое выражение мыслей приводит к неправильному пониманию сказанного. Неумелое слушание искажает смысл передаваемой информации. Потери от «неумения слушать» в хозяйственной деятельности огромны. Дорого обходятся крупным корпорациям потери, вызванные неумением их работников слушать друг друга – письма должны быть перепечатаны, время встреч пересмотрено, отгрузки переадресованы, и все потому, что кто-то что-то не сумел правильно услышать.

В известном бестселлере Иствуда Атватера «Я вас слушаю» так описывается разница между «слышать» и «слушать»: по существу. Слышать – значит физически воспринимать звук, тогда как «слушать» – значит воспринимать звуки определенного значения, «делать сознательное усилие услышать звук» или «обратить на него внимание». Уже из этого ясно, что слушать – больше, чем слышать. Слушание же – волевой акт, включающий также и высшие умственные процессы. Чтобы слушать, необходимо желание, иначе Вы услышите вместо того, что Вам говорят, только то, что Вам нужно или хочется услышать, как это и случается довольно часто (И. Атватер, 1984, с. 19). Умение слушать, в отличие от способности слышать, приобретается путем тренировки. Совершенствовать умение слушать можно путем:

- освоения техники нерексивного слушания;
- освоения техники рексивного слушания;
- выработки у себя одобрительной установки по отношению к говорящему.
- повышения внимания к невербальным аспектам общения,
- совершенствования приемов запоминания.

Нерефлексивное слушание

Нерефлексивное слушание представляет собой первый этап овладения техникой слушания, т.е. «простейший прием, состоящий в умении внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Вместе с тем это активный процесс, требующий физического и психологического внимания, предполагающий минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности в ней» (И. Атватер, 1984, с. 31).

При нерефлексивном слушании контакт с собеседником поддерживается невербальными средствами и простейшими фразами, например: «Да», «понимаю», «угу», «почему» и т.д. Такое минимальное вмешательство в речь собеседника помогает слушателю лучше понять говорящего, его истинные чувства, цели и намерения, а также показать говорящему, что им действительно интересуются. В зависимости от обстановки в процессе нерефлексивного слушания может быть выражено внимание, одобрение и поддержка.

Принято выделять следующие ситуации, при которых целесообразно применять нерефлексивное слушание:

- если собеседник горит желанием выразить свое отношение к чему-то, хочет высказать свою точку зрения; говорит о своих проблемах; и ему трудно выразить словами то, что его волнует; испытывает беспокойство, страх, разочарование, боль, гнев или негодование. В таких случаях благоразумно, почти не вмешиваясь в речь собеседника, предоставить ему возможность высказаться и выразить любое свое чувство.
- во время собеседования при приеме на работу, в ходе различных видов контроля, проверок профессиональной деятельности работников.
- в напряженных ситуациях, например, для выяснения того, что скрывается за предложением или жалобой сотрудника;
- при разговоре с вышестоящим по должности (если, например, вас критикует начальник);
- при проведении коммерческих переговоров, а также в сфере торговли и услуг при выяснении потребностей и запросов клиентов, когда в кратком диалоге требуется точное взаимопонимание.

Таким образом, нерефлексивное слушание применяется, в основном, для недискуссионных разговоров, либо при угрозе возникновения конфликтной ситуации. Особенно важно умение слушать для руководителей. Обычно люди, занимающие более высокое положение, чувствуют себя свободнее в ходе разговора, часто перебивают собеседника, проявляя свою власть. В результате общение становится односторонним, а люди, занимающие более высокое положение, слышат лишь то, что им хочется услышать, а не то, что им необходимо слушать. С помощью нерефлексивного слушания руководитель может узнать много полезного от подчиненных и показать, что ими интересуются, хотят знать их мнение и чувства. Исследования показывают, что в тех фирмах, в которых руководитель способен выслушать своих подчиненных, производительность труда намного выше, чем в фирмах, руководитель которых красиво говорит, но не умеет слушать.

Рассмотрим пример разговора сотрудника с руководителем: (И. Атватер, 1984, с. 32).

Джим: но послушайте! Это задание явно не мое! Это уж слишком!

Руководитель: Да?!...

Джим: Да-да!! у меня и так масса дел по моей основной работе!

Руководитель: Это как так?

Джим: Вы же знаете, что два наших ведущих поставщика прекратили выполнение заказов. Это создало дополнительную работу всем нашим агентам на Западном побережье. Я уже несколько дней работаю до ночи. Поэтому я думаю, что не смогу справиться с новым поручением.

Руководитель: Да-да. Понимаю Вас...

Применение руководителем в начале разговора приемов нерефлексивного слушания помогает прояснить причины жалобы сотрудника. Ведь Джим – ответственный работник, и жалуется не потому, что сомневается в авторитетности своего руководителя, а потому, что перегружен делами, о чем руководитель может не знать. Не перебивая, а «пассивно» слушая Джима, руководитель приходит к новому уровню понимания, в результате которого он может оставить свое решение в силе или передать работу другому сотруднику. Важно, что при этом собеседники придут к лучшему пониманию. Сравним с тем, как мог бы пойти разговор, если руководитель не владеет нерефлексивным слушанием и перебивает сотрудника:

Джим: но послушайте! Это задание явно не мое! Это уж слишком!

Руководитель: Почему Вы всегда жалуетесь? А?

Джим: Позвольте, это же несправедливо! Мне всегда дают какие-то особые задания!

Руководитель: Да-да! Всем известно, что Вы перегружены. А теперь идите и работайте!

Отвечая на жалобу сотрудника саркастическими замечаниями, руководитель не стремится понять, почему тот бурно возражает, ошибочно принимает жалобу Джима за вызов его авторитету и заставляет его замолчать. Такой эмоциональный обмен репликами грозит перерасти в дальнейший конфликт, а ведь ни сотрудник, ни руководитель не хотели портить отношений.

Однако, нужно всегда помнить, что использование нерефлексивного слушания может быть совершенно неуместным. Если у собеседника нет для нас никакой важной информации или сильных переживаний, которыми он хочет с нами поделиться, то молча смотреть на него, улыбаться и кивать головой — вряд ли уместно.

Другая серьезная ошибка в применении нерефлексивного слушания заключается в том, что такое поведение может ошибочно истолковываться говорящим как наше согласие, когда оно таковым не является. Если вы не намерены с ним согласиться, но вместо того, чтобы сообщить ему об этом, доброжелательно на него смотрите и киваете головой, он с полным основанием может решить, что его предложение принято. Поэтому, когда мы слушаем собеседника, чтобы понять его мнение или чувства, и в то же время не согласны с тем, что слышим, лучше всего, высказать это - открыто. Не сделать это — значит, рисковать столкнуться позднее с еще большим непониманием и негодованием.

Рефлексивное слушание

Рефлексивное слушание – вид слушания, который предполагает, помимо вслушивания в смысл произносимого, расшифровку закодированного в речи истинного

сообщения и отражение мнения собеседника. И.Атватер (1984, с.22) рассказывает про научное исследование, выявившее большое несоответствие между тем, что врачи имели в виду, говоря с пациентами, и тем, что последние услышали. Например, слова врача «Вам будет почти не больно» были истолкованы в широком диапазоне — от щемящей боли до легкого неудобства, а 22% пациентов сказали, что для них эти слова означали «очень больно». Фраза «Вас скоро выпишут домой» для примерно половины врачей и пациентов означала «через два-три дня», тогда как остальные пациенты поняли эту фразу как «завтра», причем последних оказалось в три раза больше, чем врачей. Вывод, к которому пришли авторы проведенного исследования, состоял в том, что для лучшего понимания собеседника необходимо его активно спрашивать и переспрашивать.

Рефлексивное слушание состоит в установлении обратной связи слушателя с говорящим. Слушатель не только внимательно слушает, но и сообщает говорящему, как он его понял. Говорящий оценивает это понимание и при необходимости вносит поправки в свой рассказ, стремясь добиться более точного понимания слушателем. Рефлексивное слушание позволяет устранить преграды, искажения информации в процессе общения, точнее понять смысл, содержание высказываний. Реализуя стратегию рефлексивного слушания, мы не только показываем нашему собеседнику, как мы его поняли, но и проверяем себя: удалось ли нам понять сообщение партнера именно в том смысле, который он туда вкладывал. Рефлексивное слушание, по сравнению с нереплексивным, помогает нам добиваться гораздо большей точности восприятия смысла сообщения.

Выделяют четыре основных приема рефлексивного слушания, применяемых обычно комплексно:

- *выяснение* – это прямое обращение к говорящему с уточнениями, помогающее сделать сообщение более понятным («я не понял»); В этих обращениях получают дополнительные сведения или уточняют смысл высказанного;
- *перефразирование* – повторение слов собеседника своими словами, чтобы удостовериться, что Вы его правильно поняли, формулировка высказывания говорящего в ином виде: «Вы считаете, что...». Сообщение говорящего переадресовывается ему, но словами слушающего. Цель – проверка точности понимания собеседника. Здесь есть доля риска исказить первоначальный смысл высказывания, но тем важнее устранить это искажение в сознании слушающего. Собеседника это убеждает в том, что его слушают, и он понят правильно.
- *отражение чувств* («понимаю, Вы сейчас разгневаны...») - словесное выражение слушающим текущих переживаний и состояний говорящего. Желательно, чтобы высказывания были не формальными, а отражающими внимание к собеседнику и сопереживание ему. Тем не менее, допустимо и использование стандартных вступлений типа: «Кажется, что вы чувствуете ...». Следует учитывать интенсивность чувств и состояний собеседника, применяя соответствующую градацию оценочных наречий: «Вы несколько (слегка, совершенно, сильно, чрезмерно) расстроены?». Основное внимание уделяется не содержанию сообщений, а чувствам, выраженным говорящим. Отражая их, мы показываем ему, что понимаем его состояние.
- *резюмирование высказывания* («Итак, Вы считаете...») подытоживает мысли и чувства говорящего. Этот прием целесообразно применять при длительных беседах,

переговорах, а также в ситуациях, где необходимо принимать решения: при урегулировании конфликтов, обсуждении разногласий; рассмотрении претензий, рекламаций на продукцию, а также при групповых беседах.

К. и Р. Вердербер описывают похожую технику активного слушания собеседника, называя ее искусством *парафразы*, или изложения сути сообщения. Парафраз может быть направлен на содержание, на чувства, скрытые за содержанием, или на то и другое. Так, авторы приводят пример высказывания собеседника о том, как тот отдал исправленную рукопись статьи о своих экспериментах своему консультанту, однако консультант, прочитав ее, сказал, что не видит никаких улучшений. В этом случае парафраз содержания звучал бы так «Правильно ли я понял, твой консультант подумал, что ты недостаточно переделал статью, а ты приложил к этому много усилий и думаешь, что этот вариант значительно лучше первого». Парафраз чувств: «Мне кажется, что для тебя стало крайне неприятной неожиданностью, что твой консультант не увидел сделанных тобою изменений» (К. Вердербер, 2003, с. 93).

Как задавать вопросы

Успех в деловой сфере напрямую зависит не только от вашего умения слушать, но и умения задавать нужные вопросы и добиваться необходимых ответов. В деловой коммуникации грамотное использование вопросов помогает быстро и точно получить информацию, направить беседу, переговоры в нужное русло, перехватить и удержать инициативу в беседе, активизировать собеседника, от монолога перейти к гораздо более эффективному, с точки зрения передачи информации, диалогу. Искусство задавать правильные вопросы или неумение это сделать поможет заключить сделку или, наоборот, разрушить ее, спасти или погубить переговоры, определить вашу будущую карьеру.

Н.Энкельманн (1993) разделяет все виды вопросов на следующие категории: информационные, контрольные, направляющие, провокационные, альтернативные, подтверждающие, встречные, ознакомительные, однополосные, начинающие и завершающие переговоры.

Информационные вопросы задают для того, чтобы получить от партнера какие-то необходимые сведения, например: «Расскажите о сути вашего предложения». Это открытые вопросы, касающиеся какого-то конкретного предмета, при этом отвечающий дает определенные сведения, объяснения.

Контрольные вопросы применяют для выяснения, насколько хорошо вы понимаете друг друга, или чтобы выяснить, прислушивается ли к вам собеседник, например: «Что вы думаете о нашем предложении? Насколько оно вам интересно?»

Направляющие вопросы помогают направлять беседу в то русло, которое вас больше устраивает.

Провокационные вопросы задают для того, чтобы понять истинные притязания партнера, его истинные возможности и интересы, например: «А вы уверены, что справитесь с этим делом?» Задавая провокационные вопросы, вы делаете вид, что сомневаетесь в намерениях партнера, и он вынужден доказывать, что ваши сомнения неправомерны. Таким образом, он сразу принимает на себя часть ответственности, даже если первоначально это в его планы не входило.

Альтернативные вопросы ставят партнера перед выбором из нескольких вариантов, например: «Когда вам удобнее подъехать в нашу фирму – во вторник, в среду или в четверг?» Даже если партнер не планировал давать согласие на что-то так быстро, теперь он вынужден выбрать одну из предложенных возможностей. Альтернативный вопрос иногда ускоряет проведение сделки, не позволяя брать время на обдумывание вопроса.

Подтверждающие вопросы задают для того, чтобы добиться согласия партнера. Рекомендуется сначала задать несколько вопросов, ответом на которые служит однозначное «да», а затем – тот, который для вас важен, и на который партнер может ответить как «да», так и «нет». Если бы вопрос был задан сразу, без подготовки ответом на него могло бы стать и отрицание, но после серии ответов «да» человек, как правило, отвечает так же и на следующий вопрос.

Встречные вопросы позволяют перевести дискуссию в нужное русло и плавно подвести партнера к принятию окончательного решения: «Сколько стоит этот станок? А сколько их вы хотите закупить?».

Ознакомительные вопросы задаются, чтобы установить, продолжает ли собеседник придерживаться высказанного ранее мнения или прежнего намерения: «К каким выводам вы при этом пришли?».

Однополосные вопросы звучат как повторение заданного партнером вопроса, они помогают задержаться с ответом и дать себе дополнительное для обдумывания время, например, партнер спрашивает: «Согласны ли вы перевести эту сумму до четверга?», а вы отвечаете вопросом на вопрос: «Согласен ли я перевести эту сумму до четверга? Думаю, что ...»

Вопросы, открывающие переговоры, доклады. От искусно поставленного вопроса появляются заинтересованность: «Если бы я смог вам предложить решение повседневной производственной проблемы, нашли бы вы для меня семь минут?».

Закрывающие вопросы направлены на скорейшее положительное завершение переговоров. При этом лучше всего сначала задать один-два подтверждающих вопроса, сопроводив их непременно дружеской улыбкой: „Смог ли я убедить вас в выгоде этого предложения?“, „Убедились ли вы, насколько просто все решается?“ А затем без дополнительного перехода можно задать вопрос, заключающий переговоры: „Какое время реализации этого предложения вас больше устраивает – май или июнь?“

Основные ошибки при задавании вопросов

Вы можете заметить, что иногда ваши вопросы или не приносили желаемой вам информации, или раздражали, вызывали защитную реакцию у собеседника. Можно повысить эффективность вопросов и снизить негативные реакции на них, если знать о типичных ошибках.

Алан Гарнер и Алан Пиз в своем бестселлере «Язык разговора» (2010) подчеркивают важность выбора правильного типа вопросов в деловой коммуникации, приводя пример того, как Питер, агент по продаже компьютеров, задает вопросы и пытается продать клиенту новую систему.

ПИТЕР: Как долго вы пользовались этой системой?

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ: Около полутора лет.

ПИТЕР: И вам она нравится?

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ: Да, вполне...

ПИТЕР: А где вы приобрели ее?

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ: Купил в компании "Apple".

ПИТЕР: А их сервисное обслуживание вас устраивает?

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ: У нас ни разу не было проблем, так что мы не пользовались их сервисом.

ПИТЕР: Значит, вы ни разу не сталкивались с их сопроводительным обслуживанием?

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ: Нет.

В данном примере ошибка состоит в том, что агент использовал только один тип вопросов – закрытые, которые строятся по принципу "да-нет" или требуют односложного ответа. Закрытые вопросы полезны, чтобы заставить человека раскрыть какие-либо факты из собственной жизни, с тем, чтобы вы могли использовать их для построения дальнейшего разговора. Но, когда они уже выполнили свою роль, то делают беседу унылой и скучной. После каждого из них воцаряется тягостное молчание. Люди, которым задают подряд несколько закрытых вопросов, начинают ощущать себя, как на допросе в полиции. Авторы советуют чередовать закрытые вопросы с открытыми, чтобы ваш разговор был интересным и глубоким. Открытые вопросы подразумевают, что ответ обязательно будет состоять из нескольких слов. Подобные вопросы нуждаются в объяснениях, развитии. Задавая такой вопрос, вы показываете собеседнику, что вы заинтересованы в его словах и стремитесь узнать больше. В данном примере агент по продаже компьютеров, обнаружив, что потенциальный покупатель вполне удовлетворен имеющимся у него оборудованием, мог бы спросить его: "А как получилось, что вы выбрали систему "Apple"?", "Как использование этой системы повлияло на вашу работу?", "Как вы планируете использовать компьютеры в будущем?" (Гарнер А., Пиз А., 2010, с.14-15).

Слишком открытые вопросы тоже могут создать проблемы в деловом взаимодействии. Например, вопросы "Расскажите о себе", "Что новенького?", «Как дела?» и т. п. требуют так много времени и усилий для адекватного ответа, что собеседник может даже не пытаться на них отвечать. Кроме того, они звучат как стандартное клише, направленное скорее на поддержание разговора, чем на получение действительно интересующей собеседника информации. Стандартные вопросы влекут за собой стандартные же ответы: "Нормально", "Неплохо" или "Как обычно".

Открытые и сложные вопросы неудачны для начала делового разговора. А. Гарнер приводит высказывание успешного агента по торговле недвижимостью: "Когда потенциальный клиент входит, я никогда не спрашиваю его, чего он хочет. Это слишком сложный вопрос для начала разговора. Он наверняка начнет нервничать и путаться. А если я буду продолжать давить на него, скорее всего, он просто уйдет. Вместо этого я расспрашиваю, в каком доме он живет сейчас. В результате клиент начинает чувствовать себя свободнее, расслабляется, начинает относиться ко мне с симпатией. Через некоторое время или он, или я начинаем разговор уже о том, чего бы он хотел" (Гарнер А., Пиз А., 2010, с.17).

На начальной стадии таких видов деловой коммуникации, как переговоры и торги, целесообразно вести беседу таким образом, чтобы говорил партнер, а для этого его нужно побуждать к разговору с помощью специальных вопросов, например: о его мнениях; о

фактах в его работе; наводящие вопросы, связанные одновременно с его бизнесом, деятельностью и выдвигаемыми затем инициативами; вопрос о согласии «Хотели бы вы иметь такие преимущества?», поддерживающий участие партнера в беседе и формирующий у него благоприятный взгляд на предложение. Если последует ответ «Нет», можно задать вопрос-объяснение «Почему?», выявляющий скрытые возражения. Если нет уверенности в том, что партнер согласен на сделку, то задается суммирующий вопрос-мнение «Я очертил Вам все выгоды предложения. Что вы думаете по этому поводу?». Если все равно нет уверенности, то задается вопрос, связанный с поиском ориентиров, «Какие преимущества Вас интересуют в большей степени?», «Могли бы вы перечислить ваши предложения?». После выяснения можно поставить вопрос-заявление «Если я докажу, что это преимущество весомо, то вы примете предложение?». Если вы слышите ответ «Нет», то можно задать вопрос о скрытом препятствии «Может быть, есть еще какие-то причины?». Таким образом, Вы собираете информацию, позволяющую корректировать принимаемые решения.

Как отвечать на вопросы деловых партнеров

Вступая в деловую коммуникацию, нужно быть готовым к тому, что вам зададут вопросы, заранее предположить, о чем вас могут спросить в связи с Вашим выступлением (высказыванием, комментариями и т. п.) и что вы будете отвечать. Для того, чтобы не попасть в сложную ситуацию, следует хорошо знать предполагаемого партнера по общению, его интересы, уровень компетентности в обсуждаемой проблеме, намерения и ожидания.

В литературе по деловому общению приводятся следующие краткие рекомендации, которые будут полезны для деловой коммуникации и повседневного общения (Мигунова Е.В., 2007, с.48):

1. Прежде чем отвечать на вопрос, сделайте паузу (не менее 8 секунд).
2. Если вопрос оказался сложным по составу (состоящим из нескольких простых), то сначала разделите его на составляющие части, затем спросите, на какой из них отвечать вначале.
3. Если вопрос труден по содержанию, то:
 - a) Попросите повторить вопрос, поскольку вы не уверены, что поняли его (скорее всего, при повторении вопрос окажется короче, яснее, в нем могут измениться акценты или весь смысл).
 - b) Повторите сами вопрос так, как вы его поняли (партнер внесет поправки и у вас будет время на то, чтобы подумать над ответом).
 - c) Попросите несколько минут на размышление. За это время о вопросе могут просто забыть.
 - d) Если вы правильно поняли вопрос, попробуйте в качестве ответа привести аналогичный пример из собственного опыта, похожий на ситуацию, предлагаемую в вопросе партнера. Это позволит избежать углубления в проблему, по которой вы не располагаете необходимой информацией или фактами.

4. Если вам задают вопрос открытого типа, то сначала уточните, какая информация конкретно интересует партнера. Это позволит вам сэкономить время на обдумывание ответа, не сказать лишнего и более точно спрогнозировать ожидания партнера.

5. Если вам задают непредвиденный вопрос, и вы не знаете, как на него ответить, то попросите разрешения записать вопрос, чтобы на него ответить через некоторое время (если есть возможность). Тем самым вы показываете, что считаете вопрос важным. Если не можете ответить на неожиданный вопрос подробно, можно отделаться коротким, энергичным ответом «Да», «Нет».

6. Если заданный вопрос уводит вас от темы разговора или выступления, то ни в коем случае не поддавайтесь «провокации», вернитесь к сути своего выступления, ответ должен вернуть партнера к обсуждаемой теме.

7. Если при ответе вас неправильно поняли, немедленно признайте свою вину, сообщив партнеру, что, по-видимому, вы не очень удачно сформулировали свою мысль, и попробуйте сделать это еще раз, с учетом особенностей понимания и восприятия информации партнером.

8. На сложные проблемные вопросы отвечайте, если имеете продуманный вариант решения проблемы. Если его нет, то лучше не импровизировать.

9. На провокационные вопросы лучше не отвечать. Можно перевести разговор на самого спрашивающего или на характер вопроса.

10. Чем больше спрашивающий переполнен эмоциями, тем спокойнее и хладнокровнее нужно ему отвечать.

11. Если вам задают **некорректный** вопрос, а именно: а) вопрос, вторгающийся в коммерческие тайны; б) вопрос, задевающий интимную сферу вашей жизни; в) вопрос, оскорбляющий достоинство вашей личности; г) плохо сформулированный вопрос, - то целесообразно или не отвечать совсем (если по ситуации это уместно), или использовать разнообразные уловки для ухода от ответа, например:

- ответ вопросом на вопрос;
- переадресовка, отправление к более компетентному лицу;
- игнорирование — сделать вид, будто бы никакого вопроса не было;
- перевод разговора на другую тему;
- «срочное дело» - необходимость деловой встречи, телефонного разговора и прочих «здесь и сейчас»;
- демонстрация полного непонимания ситуации: «Что-то я никак не пойму, о чем вы спрашиваете?»;
- негативная оценка самого вопроса, например: «Это наивный вопрос»; «Этот вопрос звучит аполитично» и т.д.;
- вместо ответа: юмор, ирония, сарказм, например: придание вопросу маленькой значимости («Вы задаете такие «глубокомысленные» вопросы»; «И Вы считаете свой вопрос серьезным?»); «Ну что за легкомысленный вопрос?» и т.п.).

Однако участникам делового взаимодействия следует помнить, что злоупотреблять приемами ухода от ответов нельзя, ироническое или шутливое замечание возможно или тогда, когда вопрос действительно некорректный, или в тех случаях, когда спор зашел в тупик, накалилась атмосфера, кипят страсти - шутка в этой ситуации может нейтрализовать внешний фон общения.

Как критиковать делового партнера

В деловой коммуникации часто возникают ситуации, когда необходимо дать партнеру обратную связь, высказать недовольство и критические замечания. Важно корректно подходить к таким вопросам, соблюдая правила того, как осуществлять критику, не обидев критикуемого и не испортив с ним отношения. Критика выполнит позитивную функцию в деловом взаимодействии, если помнить следующие правила:

- Позитивная критика должна быть ситуативно уместна, осуществляется в присутствии объекта критики.
- Предметом критики являются дела и поступки, а не личность человека, его особенности, характер.
- Объективная критика опирается только на конкретные факты и аргументы. Конечной целью критики является решение, помогающее изменить ситуацию, конкретные предложения по устранению недостатков и снятию возникших проблем.
- Конструктивная критика ставит своей целью не уничтожение оппонента, а совместный поиск средств преодоления обнаружившихся трудностей и проблем. Здесь налицо две равноправные позиции, во взаимодействии которых и осуществляется критика.
- Критика, не предполагающая конструктивного взаимодействия, сотрудничества критикующего и критикуемого, взаимно уточняющихся или вырабатывающихся в процессе критики позиций, является разрушительной.

Как указывает Е.Н.Скаженик (2006), отрицательный эффект критики иногда гораздо выше, чем положительный. Среди ее последствий - плохое настроение у критикуемого; появление у него потребности защищаться; бесполезные споры и оправдания; появление враждебных отношений; упадок сил как у критикуемого, так и у критикующего; состояние неуверенности, безразличия у критикуемого; желание «свести счеты»; чувство оскорбленного самолюбия у критикуемого и др. Поэтому необходимы серьезные размышления перед тем, как критиковать делового партнера. Прежде чем приступить к критике:

- постарайтесь выяснить, нельзя ли исправить дело без критики;
- постарайтесь предельно четко определить цели критики: что и как конкретно должно измениться;
- до начала критики важно выяснить позицию критикуемого по сути негативного события;
- прежде чем высказывать критическое замечание, выслушайте до конца позицию критикуемого;
- не критикуйте в общих словах, без точного указания ошибки;
- помните, что обязательные условия успеха критического анализа деятельности работника – это знание его способа восприятия и выбор соответствующей формы критического воздействия;
- нельзя использовать понятия или речевые формы, оскорбляющие достоинство человека;
- не повторяйте критические замечания в адрес человека, исправившего ошибку;
- критикуя подчиненных, не подавляйте в них чувство самостоятельности;

- помните, что при произнесении критических высказываний человека можно оскорбить не только словами, поза, жесты, мимика часто не менее выразительны;
- руководствуйтесь принципом уместности критики по отношению к конкретным людям (начинающий работник, новый партнер, депрессивное состояние, т.д.) (Е. Н. Скаженик, 2006, с. 83-86).

Конструктивная критика — описание конкретного негативного поведения или действий человека и последствий этого поведения для совместной деятельности. По К. Вердербер (2003), конструктивная критика будет эффективной при выполнении нескольких требований. Во-первых, такой тип обратной связи лучше давать, когда человек специально просит об этом. Например, коллега попросил вас высказать мнение относительно подготовленной им презентации. Человек, который согласен выслушивать конструктивную критику, вероятно, будет более восприимчив к ней, чем тот, к кому проявили неуважение, не поинтересовавшись его желанием. Однако иногда нужно покриковать человека, даже когда он не просит об этом. Во-вторых, по возможности делайте позитивное вступление перед негативными замечаниями, однако похвала должна быть значимой, а не поверхностной. В нашем примере можно ответить, что, с одной стороны, схемы и графики были наглядны, использование цвета помогло увидеть проблемы, а, с другой стороны, надписи на первых двух слайдах были слишком мелкими, их было трудно прочитать. Такая критика не затрагивает личности коллеги, а указывает на то, что ему нужно сделать для более эффективной презентации. В-третьих, критикуя, описывайте поведение, точно и подробно излагая, что сказал или сделал человек, не оценивая его поведение как хорошее или плохое, правильное или неправильное. Так вы формируете информационную основу для обратной связи и увеличиваете шансы того, что человек будет восприимчив. Конкретное описание указывает путь к решению проблемы и с меньшей вероятностью вызовет оборонительную реакцию. Если бы вы просто сказали, что некоторые слайды трудно прочесть, это не принесло бы никакой пользы (К.Вердербер, 2003, с. 117).

Итак, критическое высказывание рекомендуется строить следующим образом:

1. Начать с позитивного высказывания в адрес собеседника, подчеркивающего вашу общую заинтересованность в хорошем результате.
2. Описать на языке фактов то, что вас не устраивает в его действиях и почему; к каким негативным последствиям это приводит.
3. Изложить желаемый образ его действий и те позитивные последствия, к которым это приведет. Важно использовать безоценочные высказывания и позитивный язык, чтобы критика не задевала личность собеседника. В противном случае его первой реакцией может стать защита, что приводит к игнорированию содержания критического замечания и осложнению отношений»
4. Завершить критику, предложить возможную помощь, эмоционально поддержать: «уверен, вы с этим отлично справитесь».

В процессе высказывания критического замечания важно учитывать реакцию собеседника, о которой свидетельствуют следующие невербальные проявления:

- а) реакция адекватная (есть контакт глаз, доброжелательное лицо, кивки головой);
- б) реакция интрапунитивная (вовнутрь) – обида (нет контакта глаз, плечи опущены, закрытые жесты, т.д.) – необходимо снять обиду с помощью психологических приемов.

Например, сказать о том, что основная работа сделана хорошо, недостатки вполне устранимы, эта работа не займет много времени, затем использовать прием «авансированная похвала» - высказать уверенность в том, что критикуемый вполне справится с предлагаемыми изменениями;

в) реакция экстрапунитивная (вовне) – агрессия (суженные зрачки, сжатые зубы, стиснутые кулаки, одно плечо направлено вперед и т.д.) – целесообразно предложить критикуемому самому решить, принимать ли высказанные пожелания или отвергать (Скаженик Е.Н.,2006, с. 84).

Как отвечать на критические замечания

Критические замечания в ваш адрес вызывают эмоциональный отклик, потому, что они акцентируют отрицательные стороны ваших действий и поведения. С другой стороны, критические замечания имеют и положительные стороны, так как показывают, что оппонент Вас внимательно слушал, интересуется Вашей проблемой, размышляет о деле, проверяет Вашу аргументацию и все тщательно обдумывает. Поэтому замечания, высказанные Вам в ходе деловой коммуникации, не следует рассматривать как препятствия на пути взаимодействия. Следующие позитивные установки помогут воспринять критику конструктивно и с пользой для дальнейшего продолжения взаимодействия (Скаженик Е.Н.,2006, с. 86).

- понимание того, что то, что Вы делаете или сделали, можно сделать лучше;
- если Вас критикуют – значит, верят в ваши способности исправить дело;
- если критика в ваш адрес отсутствует – это показатель пренебрежения к вам как к работнику;
- критика Ваших действий дает возможность своевременно предотвратить сбои в работе;
- критика заставляет задуматься, чем она вызвана, и как исправить положение.

Техника конструктивной альтернативы А.Гарнера - А.Пиза

А.Гарнер, А.Пиз (2010, с. 48 - 55) предлагают технику ответа на критические замечания, которая может быть применена во многих ситуациях делового взаимодействия:

Шаг 1: уточнение деталей.

Критика часто выражается общими фразами: "Мне не нравится ваше отношение", "Вы совсем не работаете" и т. п. Выяснение подробностей позволит вам уточнить, в чем именно заключаются претензии собеседника. Это умение не является ни наступательным, ни оборонительным поведением - это всего лишь средство достижения взаимопонимания. Чтобы облегчить собеседнику ответы на ваши вопросы, вы можете повторить его замечания и спросить, в чем же проблема, например:

МАЙКЛ: Мне кое-что не нравится в том, как ты ведешь занятие.

АЛАН: Ага. Что именно в моих действиях тебя не устраивает? (Уточнение деталей.)

МАЙКЛ: Материал - он, конечно, полезен, но приходится слишком много учить.

АЛАН: Ты бы хотел, чтобы я сократил количество упражнений? Или ты бы предпочел, чтобы семинары были длиннее? (Уточнение деталей.)

МАЙКЛ: Нет, я просто хотел бы, чтобы ты говорил помедленнее, приводил побольше примеров и оставлял побольше времени для практики.

Благодаря уточнению деталей Алан смог получить ценную информацию. Если бы он изменил тему, объяснил, почему он ведет занятие именно так, а не иначе, или сказал, что проблема Майкла в его медлительности, он никогда бы не задумался над предложениями Майкла, которые оказались по-настоящему ценными. Подробно расспрашивая о деталях, вы можете также обнаружить, что высказывание, принятое вами за критику, на самом деле критикой не является.

Шаг 2: согласитесь с критикой

Если вы изначально не заняли оборонительной позиции, то очень скоро можете обнаружить, что многое из слов собеседника разумно, правильно и истинно. В такой ситуации самым лучшим будет просто *согласиться с правдой*, повторяя ключевые слова собеседника: "Ты наверняка опоздаешь" - "Да, ты прав, скорее всего, я сегодня задержусь". Такой подход покажет, что вы внимательно отнеслись к критике и согласились с ней, чем, если бы, Вы просто ответили "Да" или "Вы правы". Если вы не полностью согласны с критикой и не собираетесь поступить в точности так, как хочет ваш собеседник, все же лучше согласиться с правдой, а затем сказать, что именно вы собираетесь сделать по-другому. То, что вы подтвердили свое внимание к словам вашего критика, вполне удовлетворит его. Он начнет относиться к вам уважительно, так как вы проявили откровенность.

Если критика в ваш адрес высказывается в категоричной форме, собеседник использует слова "часто", "всегда", чтобы описать неправильность вашего поведения ("Ты всегда опаздываешь", "Ты никогда не прислушиваешься к моему мнению") или просто клеймит вас неприятными характеристиками, полезнее всего согласиться с ней частично, в той части, которая кажется вам справедливой, и не согласиться с остальным. Ответы должны носить самоутверждающий характер, подчеркивать способности и прежние успехи, укрепляющие чувство самоуважения участники и показывающие другим, что они позитивно относятся к себе, например:

КАМЕРОН: Ваша компания постоянно задерживает выполнение заказов.

РОБЕРТ: Да, мы действительно немного задержались, но теперь мы начали работать вполне ритмично.

Когда кто-то сообщает вам общеизвестную истину, вы имеете полное основание *признать правду, но сохранить собственную позицию*. Вы можете, например, согласиться, что откладывать деньги необходимо. Но совсем не обязательно немедленно прекращать покупать новую одежду, перестать ходить на премьеры и не ездить в отпуск. "Возможно, Вы и правы, но я поступлю по-своему" - это великолепная стратегия, так как она не оставляет собеседнику оснований для возражений, а следовательно, и для ссоры.

ГЕЙЛ: Отложи на часок свою работу. Пойдем лучше поплаваем. Чтобы сохранить здоровье, надо больше заниматься физкультурой.

БОБ: Согласен, позаниматься спортом мне полезно, но завтра мне предстоит защищать клиента, поэтому сегодня я никак не могу пойти в бассейн. (Согласие с истиной, но сохранение собственной позиции.)

Вы можете быть и не согласны с критиками, но все равно должны признать их право на собственное мнение. Поступая подобным образом, вы можете тщательнее обдумать разные точки зрения и в то же время укрепиться в собственной позиции.

ДАГ: Если ты купишь серебро сейчас, то останешься без штанов. Серебро покупать невыгодно.

ЛИНН: Возможно, сейчас серебро и подешевело, но его индустриальное использование настолько широко, что вкладывать деньги в серебро - все равно, что отправлять ракету в долгий полет (Согласие с правом критика на собственное мнение, но сохранение собственной позиции.)

Шаг 3: Соединение обоих шагов.

Когда клиент, покупатель или потенциальный покупатель критикует вас или вашу фирму, нижеописанная техника может быть чрезвычайно полезна и даже спасти судьбу сделки. Когда вас критикуют, спросите клиента или покупателя, что он хочет сказать, или предложите ему оказаться на вашем месте и узнайте, как бы он поступил.

ПОКУПАТЕЛЬ: Срок поставки очень затянут.

ПРОДАВЕЦ: Да, согласен, мы слегка затянули первый этап. Скажите, а если бы вы были менеджером нашей компании, что бы вы предприняли, получив подобное замечание? (Согласие с правом критика на собственное мнение, переадресовка претензии.)

ПОКУПАТЕЛЬ: Я бы реорганизовал склад и организовал курьерскую доставку, чтобы доставлять заказы вовремя!

ПРОДАВЕЦ: Отличная идея! Пожалуй, так мы и поступим.

Продавец не только признал истину, но и сказал, что фирма воспользуется предложением покупателя. Но если вы попросили у покупателя совета, потом сказали: "Так мы и поступим", и не сделали этого, то вы потеряете доверие клиента. Укажем несколько полезных приемов нейтрализации адресованных вам критических замечаний:

- ✓ ссылки на авторитетный чужой опыт и высказывания (выясните с помощью наводящих вопросов, кто для Вашего собеседника является авторитетом в обсуждаемой области, и в ходе делового общения сошлитесь именно на его опыт или высказывания для подтверждения своей точки зрения);
 - ✓ «сжатие» нескольких замечаний (целесообразно не отвечать на каждое замечание в отдельности, а, объединив их вместе, ответить на них одной фразой);
 - ✓ если Вам сделаны объективные замечания в корректной форме, то можно снизить их значимость, сначала согласившись с ними, а затем, развернув дополнительную аргументацию, подтвердить свое прежнее высказывание;
 - ✓ «эластичная оборона» (если Вас засыпают замечаниями и возражениями, да еще в некорректной форме, то лучше не отвечать на замечания, а продолжая взаимодействие, раскручивать дискуссию дальше и, в случае возвращения партнера к критике, помнить, что она уже утратила свою актуальность);
 - ✓ принятие замечания (не следует парировать замечания субъективного характера, лучше согласиться с ними, отказав партнеру в ответе);
 - ✓ метод опроса (вместо ответа на критические замечания, ставьте перед партнером вопросы, отвечая на которые, он сам даст ответы на свои замечания);
 - ✓ упреждение (для смягчения замечания партнера Вы включаете замечание в текст своей речи, упреждая возможность критики, и, когда это необходимо, отвечаете на него);
 - ✓ отсрочка (так как со временем острота замечания снижается, целесообразно использовать прием отсрочки: «Позвольте вернуться к этому вопросу позднее...»)
- (Скаженик Е.Н., 2006, с. 86-87).

Если вам нужно обратиться к деловому партнеру с **просьбой**, она не должна выражаться в форме требования или приказа, поскольку партнер партнеру приказывать не имеет права. Не менее важно соблюдать этикет делового общения при обращении руководителя к подчиненному с распоряжением.

Сравните две фразы:

1. Чтобы завтра, Петров, ты заплатил Иванову!
2. Завтра нужно заплатить господину Иванову. Вы, Виктор Ильич, сможете это сделать, как мы раньше договаривались?

Результаты – почти одинаковые: Петров заплатит. Но он не будет унижен, и не будет искать возможность в будущем ответить «тем же».

Обращение – просьбу рекомендуется строить по такой схеме:

1. При необходимости спросить разрешения обратиться к собеседнику с просьбой.
2. В случае положительного ответа четко и конкретно изложить существо просьбы на языке фактов.
3. Объяснить, почему вы не можете обойтись без помощи.
4. Объяснить, почему обращаетесь именно к этому человеку.
5. Мотивировать собеседника. Последняя часть высказывания отражает те мотивы, исходя из которых, ваш собеседник рад будет помочь вам: по дружбе, в расчете на будущую помощь с вашей стороны или чтобы продемонстрировать и подтвердить свою компетентность и профессионализм.
6. Выразить благодарность заранее.

Научиться твердо возражать – важный этап в борьбе за самостоятельность мышления и поведения, за твердое следование своим намерениям. Возможно, Вы будете удивлены, обнаружив, сколь значительно улучшаются условия предлагаемых Вам сделок, как только Вы научитесь говорить «нет». Если вам требуется **отказать** деловому партнеру, то делайте это корректно и не выбирайте тактику молчания. Резкая форма вызывает обиду или агрессию. Попытки не давать никакого ответа, чтобы человек сам догадался об отказе – ошибка, рано или поздно объясняться придется. Лучше сразу высказать свое отношение к ситуации.

Отказ рекомендуется строить по следующей схеме:

1. Выражение понимания того, как для собеседника важно то, о чем он просит.
2. Выражение сожаления о том, что вы не можете ему помочь, и объяснение обстоятельств, обусловивших отказ.

В случаях, когда отказать необходимо, но хотелось бы сохранить в дальнейшем активное деловое взаимодействие с партнером, можно выразить условное согласие, то есть согласие помочь ему при выполнении определенных условий, которые должны быть аргументированы. На этом этапе возможны обсуждение выдвинутых вами условий, их корректировка или видоизменение просьбы Вашим собеседником. Если так и не удалось найти взаимоприемлемый вариант, следует выразить сожаление, что Вы не можете ему помочь, и заверить в своей готовности в будущем помочь ему, если у Вас будет такая возможность.

В литературе по бизнес-практике описаны специальные рекомендации, позволяющие отказывать деловому партнеру «красиво», например:

- ✓ перед отказом проговорить следующие фразы «Я искренне восхищаюсь Вашей фирмой, но мои планы не позволяют мне принять ваше предложение», «Это замечательное предложение, но мы не можем воспользоваться им сейчас», «Прекрасная идея, но, боюсь, нам придется пока от нее воздержаться» и др. Облекая свой отказ в позитивную форму, Вы не вызываете у партнера чувства обиды, а слова «сейчас» или «пока» оставляют возможность для дальнейшего взаимодействия.
- ✓ благодаря словам «Мне надо подумать», у Вас появляется время, чтобы подобрать подходящий предлог для отказа. Если Вы сразу не говорите «нет», Вы смягчаете ситуацию отказа. При таком подходе партнер понимает, что Вы серьезно отнеслись к просьбе.
- ✓ в некоторых случаях делового взаимодействия лучше ничего не объяснять, особенно когда у Вас нет бесспорного аргумента. Скажите просто: «Сейчас я никак не могу выкроить время».
- ✓ категорический отказ иногда более приемлем потому, что он исключает ложное толкование Ваших намерений и причин. Такой отказ удерживает людей от неправильных шагов и напрасной траты времени. Если вам предлагают участвовать в сделке, нарушая при этом этику бизнеса, то можно однозначно и категорично произнести: «Я этим не занимаюсь, извините», то есть твердо отказать.
- ✓ если партнер начинает рассказывать Вам о своих трудностях, то нужно отнестись к ним с пониманием, но не более того «Да, мне жаль, что у вас такие трудности» - и на этом решительно остановиться (Скаженик Е.Н.,2006, с. 175-176):

Порядок применения техник выслушивания

Известный американский специалист по общению А. Айви, чьи взгляды на активное слушание мы уже разбирали, на основании обширного практического опыта пришел к выводу, что микротехники делового общения приносят наибольший эффект, если применять их в определенном порядке, который он назвал «основной порядок выслушивания» (ОПВ) (А.Айви,1995, с.37-40). По его мнению, следует применять их в такой последовательности:

1. Открытые вопросы для получения общей картины проблемы, включая вопросы типа "что" для выявления фактов и "какие" для понимания чувств и ценностей в связи с этими фактами.
2. Поощрение, которое заключается в повторении ключевых слов, и позволяющее получить более полную информацию.
3. Обратная связь в виде пересказа, чтобы партнер понял, что вы его правильно слышали.
4. Отражение и признание чувств дает понять собеседнику, что вы заметили основные эмоции.
5. Резюме систематизирует, организует факты и эмоции.

По мнению автора, указанная последовательность техник применима как в индивидуальной беседе, так и в публичной деловой коммуникации, например, собрании. Это хорошо видно на приводимом им примере (см. табл. ...).

Таблица . Примеры применения последовательности техник выслушивания

(по А.Айви, 1995, с. 38-39).

Последовательность приемов	Использование приемов в сервисе	Использование приемов на собрании группы
Открытый вопрос	Не могли бы вы сказать, что в компьютерной сети вас особенно интересуют?	Как группа видит основные проблемы, касающиеся разработки нового изделия в текущем году?
Дословный повтор, поощрение	Совместимость с основной сетью? Доступность программного обеспечения?	Разработать новый магнитофон? Обновить транзисторный конвейер? Отказаться от проекта по магнитным лентам?
Пересказ	Похоже, совместимость - ваша главная забота? Не так ли?	Как я понял, большинство за то, чтобы продолжать работу над лентой, несмотря на имеющиеся проблемы.
Признание чувств	Вы, должно быть, помучились с сервисом нынешнего партнера.	Карл, я вижу у вас на лице чувства сомнения и неприятия этого решения.
Обобщение	Таким образом, ваши нынешние компьютеры не справляются с работой из-за ограничений на программное обеспечение. А это вызывает проблемы с бухгалтерией и платежами. Для вас это очень неприятно. Я правильно вас понял?	Подводя итоги, можно сказать, что группа готова продолжать работу над качеством ленты, хотя Карл и Джоанна высказали критические замечания, о которых следует помнить. Давайте примем следующий групповой план действий.

В приведенном примере определенный порядок выслушивания позволяет продавцу выявить главные факты и чувства, увидеть проблему глазами клиента и понять, правильно ли он его услышал. Действуя аналогично, менеджер сумел хорошо провести собрание по стратегическому планированию. Открытый вопрос позволил всем высказать свое мнение. Прием поощрения помог развить главные идеи, а пересказ и отражение чувств подсказали менеджеру, правильно ли он выслушал группу. Обобщение, применяемое по ходу собрания и обязательное в конце, помогло ему организовать факты и чувства в систему.

В обоих случаях вы узнали ключевые факты и чувства, поняли структуру (организацию) проблемы, и готовы выполнить в этой ситуации роль лидера и приступить к решению проблемы.

Комплименты

Комплимент - это особая форма похвалы, выражение одобрения, восхищения деловыми качествами, внешним видом человека, его манерами, удачно сказанным словом. Комплименты составляют немаловажное подспорье для создания приятного и

позитивного настроения, необходимого для успеха в деловой коммуникации: чем приятнее будет людям общаться, тем выше будет шанс удачно решить деловую проблему или заключить сделку. Облеченный в вежливую форму, он доставляет удовольствие, показывает деловым партнерам, что Вы ими интересуетесь. Хваля деловых партнеров, мы помогаем им чувствовать себя значимыми в глазах других, создаем доброжелательную атмосферу делового контакта.

А.Ю.Панасюк в книге «Управленческое общение. Практические советы» (цит. по Скаженик Е.Н.,2006, с. 78 - 79) приводит правила формулирования комплиментов, раскрывающие психологический механизм их влияния на человека:

- ✓ Без двусмысленности. Комплимент должен отражать исключительно положительные качества человека, без двойного смысла, как, например, в следующем высказывании: «Слушая Ваши беседы с людьми, каждый раз удивляюсь Вашей способности так тонко и остроумно уходить от ответа!».
- ✓ Без гипербол. Положительное качество в комплименте должно иметь лишь небольшое преувеличение.
- ✓ Учет собственного мнения человека об уровне отраженных в комплименте качеств. Если комплимент по значимости ниже уровня самооценки партнера, то для него такой комплимент является банальностью, и последствия могут быть отрицательными. Партнер может не стремиться к совершенствованию данного своего качества, даже считать, что было бы плохо, если бы это положительное качество было выражено у него сильнее, поэтому такой комплимент может вызвать у него даже обиду.
- ✓ Без дидактики. Это правило заключается в том, что комплимент должен только констатировать наличие данного качества, а не содержать рекомендаций или практических советов по его улучшению.
- ✓ Без «ложки дегтя». Например, «Руки у тебя золотые, а вот язык – враг твой».
- ✓ Конкретность комплимента позволяет человеку почувствовать его правдивость и искренность. Большинство людей думают, что человек, заметивший какие-то нюансы нашей личности и отметивший их с помощью комплимента, на самом деле проявляет к нам искренний интерес.
- ✓ Комплимент оказывает положительное воздействие даже тогда, когда Ваш партнер относится к Вам с неприязнью. В рамках делового взаимодействия, делая комплимент ситуативно уместно и адекватно ожиданиям делового партнера, можно расположить его к себе, изменить негативную установку.
- ✓

Таблица Примеры комплиментов для делового взаимодействия
(по Скаженик Е.Н.,2006, с. 80-81).

Ситуация	Комплимент
Когда партнер сумел во время переговоров добиться большего, чем было намечено	Как вам удается так расположить к себе людей?
Когда партнер отметил что-то характерное и важное для фирмы	Я раньше не знал, что вы так тонко и хорошо разбираетесь в людях, вы потрясающий аналитик!

В ответ на добрую улыбку, явно адресованную вам	Знаете ли вы, что ваша улыбка просто обезоруживает!
После длительных переговоров, завершившихся для вас удачно	Всегда приятно иметь дело с таким партнером!
Когда беседа закончилась успешно	До чего же приятно взаимодействовать с таким интересным партнером!
Партнеру, который неожиданно для вас открыл вам на что-то глаза	Общаясь с вами, можно многому научиться!
Партнеру, который неожиданно для участников дискуссии блеснул эрудицией	Меня всегда поражает широта вашего кругозора!
Партнеру, который был участником конфликта, но удержался от ответного выпада	Как вам удалось воспитать в себе такую сдержанность?
В ситуации, когда партнер легко мог «сорваться», но не сделал этого	Ваша стойкость и выдержка меня всегда восхищают!
Партнеру, который, несмотря на трудности, довел дело до конца	Вашей воле можно позавидовать!
Партнеру, который все-таки добился своего	Это прекрасно, что у вас такой настойчивый характер! Вы такой целеустремленный человек, как мне этого не хватает!
Партнеру, который вел переговоры в трудной, конфликтной ситуации и сумел их эффективно завершить	Знаете ли вы, что ваша энергия просто заряжает других!
Партнеру, сделавшему хороший доклад или сообщение	Какая у вас прекрасная речь!
Партнеру, который впервые достиг больших результатов в переговорах и сам смущен этим	Вы скромничаете! Ваши способности говорят за вас! (давно известны!)
Партнеру, который в ходе дискуссии по памяти привел необходимые данные, интересную информацию	У вас энциклопедическая память! Ваша эрудиция поражает!
Партнеру, сумевшему кого-то переубедить	Вашей логике и умению убеждать можно позавидовать!
Исполнителю, справившемуся с неприятной, рутинной работой	Это прекрасно, что у вас такой настойчивый характер!
Человеку, нашедшему подход к сложному клиенту	Я раньше и не знал, что вы так тонко и хорошо разбираетесь в людях!
Организатору различных мероприятий	Уверен, что в этом деле вас трудно превзойти!

Каждый человек должен не только уметь говорить комплименты, но и научиться их правильно принимать. Как показывает практика делового взаимодействия, людям очень трудно бывает принять похвалу в свой адрес.

Большинство автоматически отвергают комплименты, что делать не следует ни при каких обстоятельствах. Во-первых, вы обижаете того, кто вам сказал приятные слова, во-вторых, вы должны быть благодарны этому человеку: вы принимаете положительную оценку и начинаете верить ей. Правильно реагировать на искренний комплимент следует с достоинством и благодарностью. Слова признательности надо высказать искренне, не ограничиваясь дежурным «спасибо».

Задания для самостоятельной работы

1. Подумайте, часто ли Вы применяете прием нерефлексивного слушания в разговорах со своими близкими, однокурсниками, коллегами? Вспомните ситуацию, когда Ваш знакомый рассказывал Вам что-то, эмоционально для него значимое. Как Вы отвечали? Можно ли назвать Ваше слушание нерефлексивным? Какие функции оно выполнило?
2. Попрактикуйтесь в приемах рефлексивного слушания. Распределитесь по парам, и выберите тему для разговора, достаточно значимую для обоих участников (например, выполнение квалификационной работы, подготовка к экзаменам, поиск работы). Проведите диалоги, используя техники уточнения и отражения чувств, исполняя по очереди роль говорящего и отвечающего. Используя открытые вопросы типа "что?" и "какой?", получите больше информации. Используйте закрытые вопросы для получения необходимых сведений. Попытайтесь понять, что он чувствует по поводу ситуации.
3. Прodelайте то же упражнение, что и в задании 2, но используя технику перефразирования. Постарайтесь отразить сущность сообщения собеседника и выразить его своими словами. Затем спросите его, точно ли Вы поняли, что он сказал. После этого поменяйтесь ролями.
4. Проанализируйте ситуации, предложите варианты критики в предлагаемых ситуациях, выберите наиболее конструктивные приемы (Источник: Скаженик Е.Н., 2006, с. 88).

Ситуация 1

Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

Ситуация 2

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за ним, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал, как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов. Вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

5. Составьте, используя различные источники, свой перечень уловок ухода от некорректных вопросов.
6. Разбейтесь на пары. Один партнер должен придумать бестактную просьбу, другой – отказать в этой просьбе, но так, чтобы не прослыть «занудой» и не прервать отношения с человеком.
7. Упражнение «Комплименты». Участники занятия садятся в большой круг, каждый должен внимательно посмотреть на партнера, сидящего слева, и подумать о том, какая черта характера, какая привычка этого человека ему нравится, и он хочет сказать об этом, то есть сделать комплимент. Во время высказывания все участники должны внимательно слушать выступающего. Тот участник, которому сделан комплимент, должен, как минимум, поблагодарить, а затем, установив контакт с партнером, сидящим слева от него, сделать свой комплимент; и так по кругу, пока все участники не обменяются комплиментами.

Литература

1. Атватер И. Я вас слушаю..Советы руководителю, как правильно слушать собеседника. М., Экономика, 1984. – 112 с.
2. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. — СПб.: Прайм-Еврознак, 2003. — 320 с. (Серия «Главный учебник»).
3. Энкельманн Н.Б., Биркенбиль М. Преуспевать с радостью. Молитвенник для шефа. Издательство: Интерэксперт, Экономика, 1993.
4. Скаженник Е.Н. Деловое общение. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006.
5. Айви А. Лицом к лицу. - Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. Новосибирск, "ЭКОР", 1995 - 96 с.
6. Гарнер А., Пиз А. Язык разговора. М., Эксмо, 2010. Серия: Психологический бестселлер.

2.3.4. Техники разрешения конфликтов

Предупреждение конфликтов

Предупредить конфликт бывает легче, чем разрешать его. *Профилактика* деструктивных конфликтов предполагает устранение возможных объективных условий и организационно-управленческих факторов, которые могут спровоцировать их возникновение. Например, организацию справедливого и гласного распределения материальных и духовных благ в коллективе, разработку нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций в организации, периодическое приведение структуры, как организации, так и социальной группы, в соответствие с решаемыми задачами и т.д.

Предупреждению как деловых, так и межличностных конфликтов способствует целый ряд умений и установок потенциальных участников конфликта. Так, Анцупов, Баклановский (2009) в обобщенном виде представили эти умения и установки, характеризующие способности человека изменить собственное отношение к предконфликтной ситуации (рис.) и используемые им способы и приемы влияния на оппонента в целях предупреждения конфликта (рис.).

К основным способам и приемам **изменения своего поведения** в предконфликтной ситуации они относят:

умение прекратить или сгладить обостряющийся спор различными приемами: свести проблему к шутке; перевести разговор на другую тему; уступить, если проблема спора не особенно важна;

умение учитывать, что сообщаемая партнером информация может теряться и искажаться, и что именно это, а не действительные противоречия между людьми может способствовать возникновению предконфликтной ситуации;

децентрацию — способность видеть и обсуждать проблему с различных точек зрения;

умение сообщать партнеру, что он не прав (не при свидетелях, используя техники эффективной коммуникации);

способность осознать, что тревожность и агрессивность сказываются как на восприятии ситуации, так и на характере взаимоотношений человека с окружающими, повышая конфликтность, и умение снижать собственную тревожность и агрессивность

(используя технику аутогенной тренировки, физические упражнения, полноценный отдых и т. п.;

умение сотрудничать, поскольку окружающие так же, как и мы, обладают своими интересами и имеют право отстаивать их;

улыбку — важный невербальный компонент общения, выполняющую целый ряд позитивных функций, которая может приводить к уменьшению негативных эмоций, если они есть;

готовность рассчитывать не только на лучший, но и на худший вариант развития событий, не завышать свой прогноз в отношении возможных поступков окружающих;

умение испытывать искреннюю заинтересованность, которая проявляется в стремлении понять проблемы партнера по общению, в желании помочь ему советом, сочувствием;

здоровое чувство юмора, которое способно разрядить ситуацию и снять собственное напряжение (Анцупов, Баклановский, 2009, с.207).

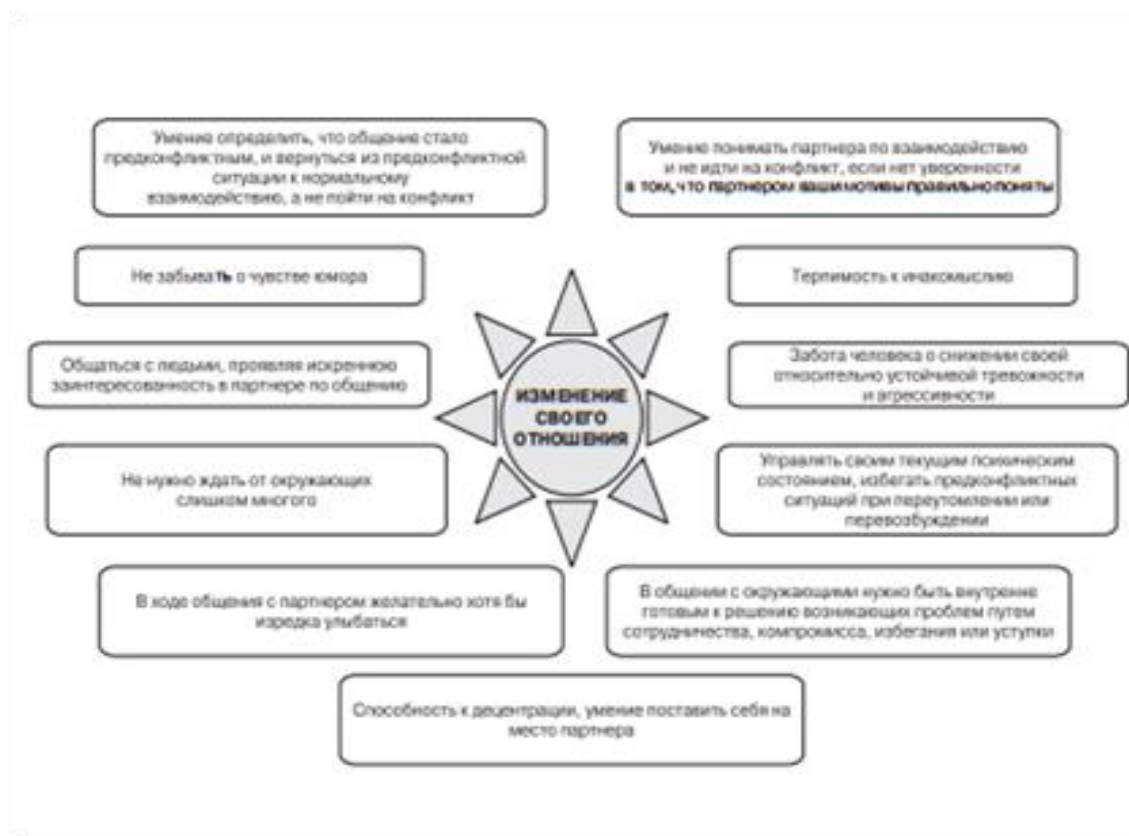


Рис. . Предупреждение конфликтов посредством изменения собственного отношения к ситуации (Анцупов, Баклановский, 2009, с.206)

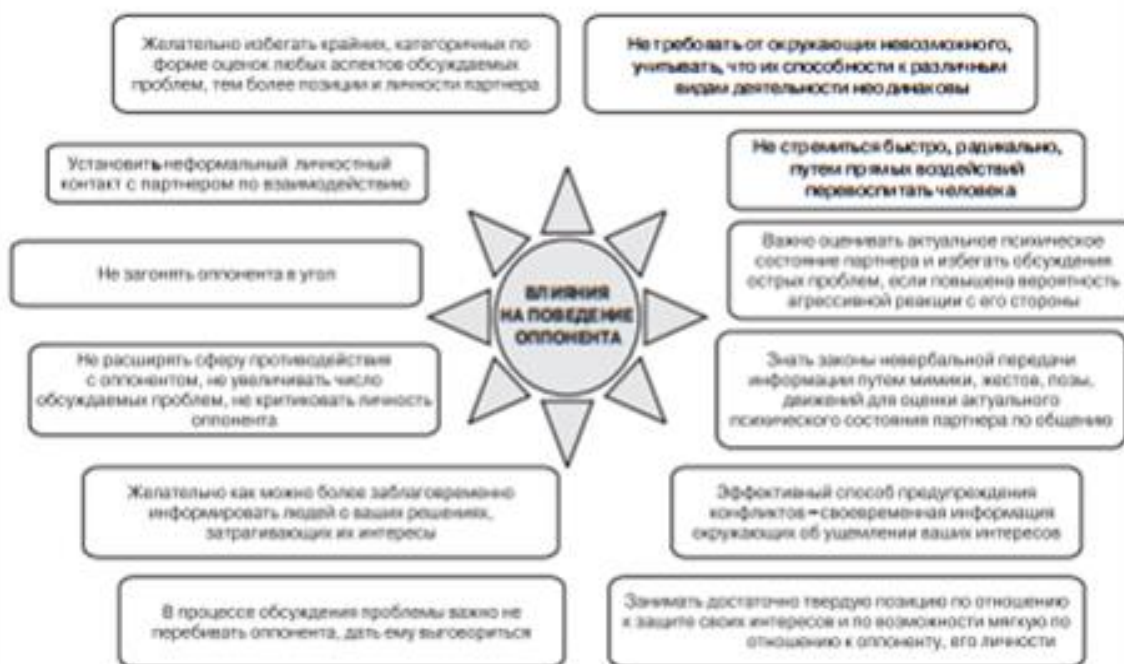


Рис. Способы и приемы влияния на оппонента в целях предупреждения конфликта (Анцупов, Баклановский, 2009, с.208).

К основным способам и приемам **воздействия на партнера** с целью предупреждения конфликтов Анцупов и Баклановский относят:

умение реально подходить к возможностям оппонента и заданию сроков выполнения задачи. Завышенные требования и нереальные сроки выполнения работы приводят к тому, что подчиненные не могут добиться поставленных целей, делают ее быстро, но плохо либо не укладываются в срок;

умение проявлять терпение. Быстро идут только разрушительные процессы. Занимаясь перевоспитанием оппонента, не следует рассчитывать на немедленные результаты. Эти ожидания могут привести к конфликтам;

умение оценивать актуальное настроение оппонента. Если он повышенно агрессивен, то нецелесообразно начинать с ним обсуждение острой проблемы;

знание закономерностей невербального поведения человека, которое поможет более глубоко и оперативно оценивать истинные намерения собеседника и заранее обнаруживать угрозу конфликта;

умение информировать оппонента о том, в чем затронуты ваши интересы. Он может просто не догадываться об их существовании. Иметь верное представление о мотивах или слабостях других затруднительно. Поэтому если кто-либо из окружающих наступает вам на «любимую мозоль», то не исключено, что он делает это не специально;

мягкую позицию по отношению к оппоненту, которую компенсирует жесткость защиты ваших интересов. Это уменьшит вероятность конфликта, увеличив ваши шансы на отстаивание своих прав; способность давать возможность оппоненту выговориться, что

позволяет минимизировать его негативные эмоции и что, в свою очередь, важно для конструктивного выхода из предконфликтной ситуации;

умение оценивать при принятии решения, чьи интересы оно может затронуть. Еще лучше согласовывать решения с людьми до того, как они будут приняты. Человек оказывается не готовым к внезапным изменениям обстановки, когда вынужден принимать решения экспромтом;

умение обсуждать с оппонентом только тот вопрос, который необходимо решить. Не стоит пытаться одновременно обсуждать способы решения нескольких проблем, если все они вызывают трудности в согласовании интересов;

способность давать возможность оппоненту в любой ситуации сохранить свое лицо. Человек, поставленный в безвыходную ситуацию, униженный и оскорбленный, легко идет на острые конфликты ради сохранения чести и достоинства;

способность восприятия другого как личности: чем более расположен к вам собеседник, чем более вы воспринимаете его как личностно значимого человека, тем меньше вероятность конфликтов;

умение избегать категоричности суждений, так как они далеко не всегда признают зрелости ума. Крайние оценки часто ошибочны и несправедливы, а безапелляционное мнение вызывает у собеседника желание оспорить его, даже если оно по существу правильное. (Анцупов, Баклановский, 2009, с.209).

Стратегии и тактики поведения в конфликте

Если конфликт не удалось предупредить, то встает вопрос о возможных способах его разрешения. В конфликтологии с 70-х гг. 20 века признано существование следующих пяти способов поведения в конфликте:

1. уклонение
2. приспособление
3. соперничество
4. сотрудничество
5. компромисс

К.Томас и Р.Киллмен предложили модель, согласно которой конфликтное поведение выстраивается в пространстве, заданном системой координат. В ней по вертикальной оси указывается степень настойчивости в удовлетворении собственных интересов, представляемая как важность результатов. По горизонтальной оси - степень уступчивости в удовлетворении интересов других партнеров, представляемая как важность отношений. Минимальная (нулевая) заинтересованность по обеим осям в точке пересечения образует стратегию избегания (ухода); максимальная по вертикальной оси образует соперничество (конкуренция); по горизонтальной - приспособление; сочетание максимальной заинтересованности по обеим осям обеспечивает сотрудничество и срединное положение соответствует компромиссу (рис..) (Анцупов, Баклановский, Гришина Н.В., 2008 и др.).

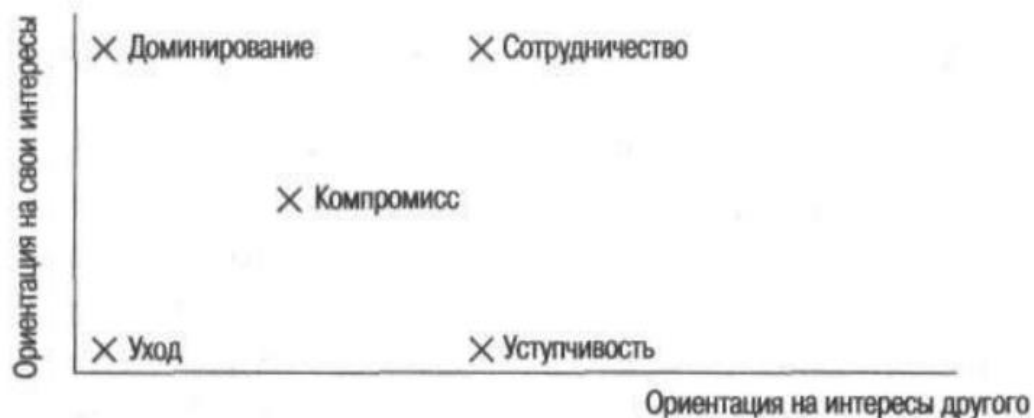


Рис.. Стратегии и тактики поведения в конфликте по К.Томасу Источник Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2008,с. 248.

Эффективность применения каждого из способов поведения в конфликте зависит от конкретной ситуации: каждая из них может быть наилучшим, предпочтительным в определенных ситуациях, так же как каждый из них может быть в определенной ситуации неэффективным.

Соперничество (принуждение, противоборство), предполагающее, как видно на рисунке, максимальную ориентацию на достижение собственных целей с минимальной ориентацией на интересы другого партнера заключается в том, что человек настаивает, чтобы его потребности удовлетворялись, идеи одобрялись, заставляет партнера что-либо сделать или манипулирует им. Тактика соперничества, в целом, является неэффективной в контексте продолжения взаимодействия, поскольку порождает постоянное неудовлетворение потребностей одного из участников, что приводит к конфликтам, отказу от сотрудничества, повышению сопротивления и т.п. Однако в определенных ситуациях она может быть эффективной и целесообразной, например, в чрезвычайной ситуации, когда нужно предпринять быстрое и решительное действие, чтобы обеспечить безопасность и свести возможный вред к минимуму, когда руководителю необходимо принять срочное и важное решение при наличии противоположных мнений в рабочей группе, или в ситуации, когда руководитель защищает интересы представляемой им группы в вышестоящих инстанциях. Способ противоборства (конфронтации) часто избирают участники коллективных трудовых споров, локальных социальных конфликтов. Нередко они доводят свои разногласия с работодателями по социально-трудовым проблемам до крайней формы – забастовок, пуская в ход угрозу нанесения ощутимого экономического ущерба, а также психологическое давление посредством проведения митингов, демонстраций и голодовок и т.п.

Избегание (уклонение, уход) - откладывание совместных действий и решения проблем, игнорирование и фактическое отрицание конфликта. Избегание является попыткой выйти из конфликта при минимуме затрат (как-нибудь само собой утрясется), применяется при отсутствии сил и времени для решения проблемы, но оппонент может перейти к нему и после неудачных попыток реализовать свои интересы с помощью

активных стратегий. Способ избегания рекомендуется в ситуациях, когда: источник разногласий несущественен для сторон по сравнению с другими, более важными задачами, а потому они считают, что не стоит тратить силы на решение проблемы; стороны хотят выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение. Этот стиль реализуется также в тех ситуациях, когда одна из сторон обладает большей властью, либо понимает, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Избегание может быть целесообразно в определенных ситуациях, так как часто за какой-то промежуток времени проблема может разрешиться сама собой, или стороны смогут заняться ею позже, когда будут обладать достаточным объемом информации. Однако, когда люди постоянно уходят от конфликта, отношения ухудшаются. Почему? Потому что ни одна из сторон не устраняет его и не пытается исправить ситуацию. Более того, уход приводит к тому, что Кловин и Ролофф (Cloven & Roloff, 1991) называют «нагнетающим поведением». Под нагнетанием конфликта они подразумевают размышления или тягостные раздумья о подлинных или кажущихся проблемах, которые приводят к тому, что человек начинает считать их гораздо более серьезными, чем они есть на самом деле, и в результате начинает обвинять другого.

Уступчивость (приспособление) предполагает подчинение интересам партнера, максимальное следование стратегии ориентации на интересы другого и минимальную ориентацию на достижение собственных целей. Способ приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать свои собственные интересы в целях сглаживания и восстановления нормальной атмосферы. Этот стиль наиболее эффективен, когда: важнейшая задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта; предмет разногласия для вас не важен, важнее сохранить добрые отношения; осознаете, что правда не на вашей стороне; чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить. Причиной такого поведения может также быть угроза еще более серьезных негативных последствий, отсутствие шансов на другой исход, давление третьей стороны. Однако, привычка постоянно приспосабливаться в ситуации конфликта создает две проблемы. Во-первых, когда конфликт улаживается путем приспособления одного партнера к другому, это может вести к принятию неправильных решений, потому что партнерами не высказываются важные факты, аргументы и точки зрения. Во-вторых, потребности уступающего постоянно не удовлетворяются, что, в конечном счете, ведет к углублению конфликта.

Компромисс представляет собой согласовательную стратегию частичного достижения целей обоих партнеров, т.е. частичное достижение собственных целей и частичную уступку партнеру, исходя из примерного равенства взаимных уступок. Этот способ наиболее эффективен, если обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо (например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение). Такой подход к разрешению конфликтов целесообразно использовать в следующих ситуациях: обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью; удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение; вас может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого или другие подходы оказались неэффективны. Люди идут

на компромисс, когда оба партнера готовы чем-то пожертвовать, чтобы найти общее в их позициях, и пытаются разрешить конфликт, предоставив, по крайней мере, некоторое удовлетворение обеим сторонам. Компромисс тем и удобен, что не противостоит другим способам урегулирования конфликтов, не исключает их использования наравне или в сочетании с собой. Компромисс не приносит вреда длительным отношениям, потому что обе стороны в результате получают некоторое удовлетворение. Но при таком подходе оба партнера отказываются от какой-либо части того, чего они действительно хотят или во что верят, или обменивают то, что они хотят, на что-то другое. Тактика компромисса на самом деле представляет собой недостаточное достижение поставленных целей обоими партнерами, порождающее взаимное неудовлетворение.

Сотрудничество - способ разрешения конфликтов, когда учитываются потребности и вопросы каждой стороны, и партнеры приходят к взаимно удовлетворяющему решению. В процессе сотрудничества партнеры обсуждают темы и свое отношение к ним, выделяют, что для них наиболее важно, и находят решение, устраивающее обе стороны. Сотрудничество дает обоюдный выигрыш, потому что решение конфликта удовлетворяет обе стороны. Этот способ разрешения конфликтов часто используется в организациях, позволяя путем открытого коллективного обсуждения, взаимного согласования достигать удовлетворения интересов конфликтующих сторон, т.е. взаимодействие, в котором каждый из участников выигрывает от взаимодействия друг с другом. Стиль сотрудничества наиболее эффективен в ситуациях решения сложных, многозначных проблем, требующих взаимного содействия друг другу в поиске решений и создания дополнительных перспектив делового взаимодействия, когда: необходимо найти общее решение, если каждый из подходов важен и не допускает компромиссных решений; у вас прочные, длительные, взаимозависимые отношения с другой стороной; стороны способны выслушивать друг друга и излагать суть своих интересов, умеют интегрировать точки зрения. Однако эта тактика наиболее трудна, так как требует продолжительной работы, умения объяснять свои интересы, выслушивать друг друга, сдерживать эмоции.

Таким образом, ни один из рассмотренных выше способов разрешения конфликтов не может быть выделен как самый лучший. Деловые партнеры должны научиться применять каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Описанные К.Томасом типы поведения участников конфликта легли в основу разработки им опросника «Определение тактики поведения в конфликте» (в нашей стране он активно используется в адаптации Н.В.Гришиной).

Каждый участник конфликта, соответственно реализуемой им стратегии, прибегает к определенной тактике - совокупности приемов воздействия на оппонента или делового партнера. Тактики в конфликте разделяют на три группы: жесткие, мягкие и нейтральные (рис. ...). В конфликтах последовательность применения тактик обычно идет от мягких к более жестким. Однако, возможно и резкое, внезапное применение жестких приемов по отношению к оппоненту.

К жестким, часто противоправным тактикам, относят тактику давления - предъявление требований, указаний, приказов, угрозы, вплоть до ультиматума, предъявление компрометирующих материалов, шантаж; тактику физического насилия

(ущерба) - уничтожение материальных ценностей, физическое воздействие, блокирование чужой деятельности и т.д.; тактику захвата и удержания объекта конфликта (если объект материален); тактику психологического насилия (ущерба) - грубость, негативная личностная оценка, дискриминационные меры, дезинформация, обман, диктат и др.

К нейтральным тактикам относят тактику коалиций - образование союзов, формирование группы поддержки за счет руководителей, друзей и др., обращений в СМИ, органы власти; тактику санкционирования - воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложения запрета, установления блокад, невыполнения распоряжений под каким-либо предлогом; тактику демонстративных действий. Применяется для привлечения внимания окружающих к своей персоне (публичные высказывания, жалобы на состояние здоровья, невыход на работу, демонстративная попытка самоубийства, голодовки, демонстрации и т.д.).

Среди мягких тактик воздействия на партнера можно выделить тактику фиксации своей позиции - использование фактов, логики для подтверждения своей позиции (убеждение, просьбы, выдвижение предложений и т.д.); тактику дружелюбия - подчеркивание общего, демонстрация готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуг, извинение; тактику сделок - взаимный обмен благами, обещаниями, уступками.

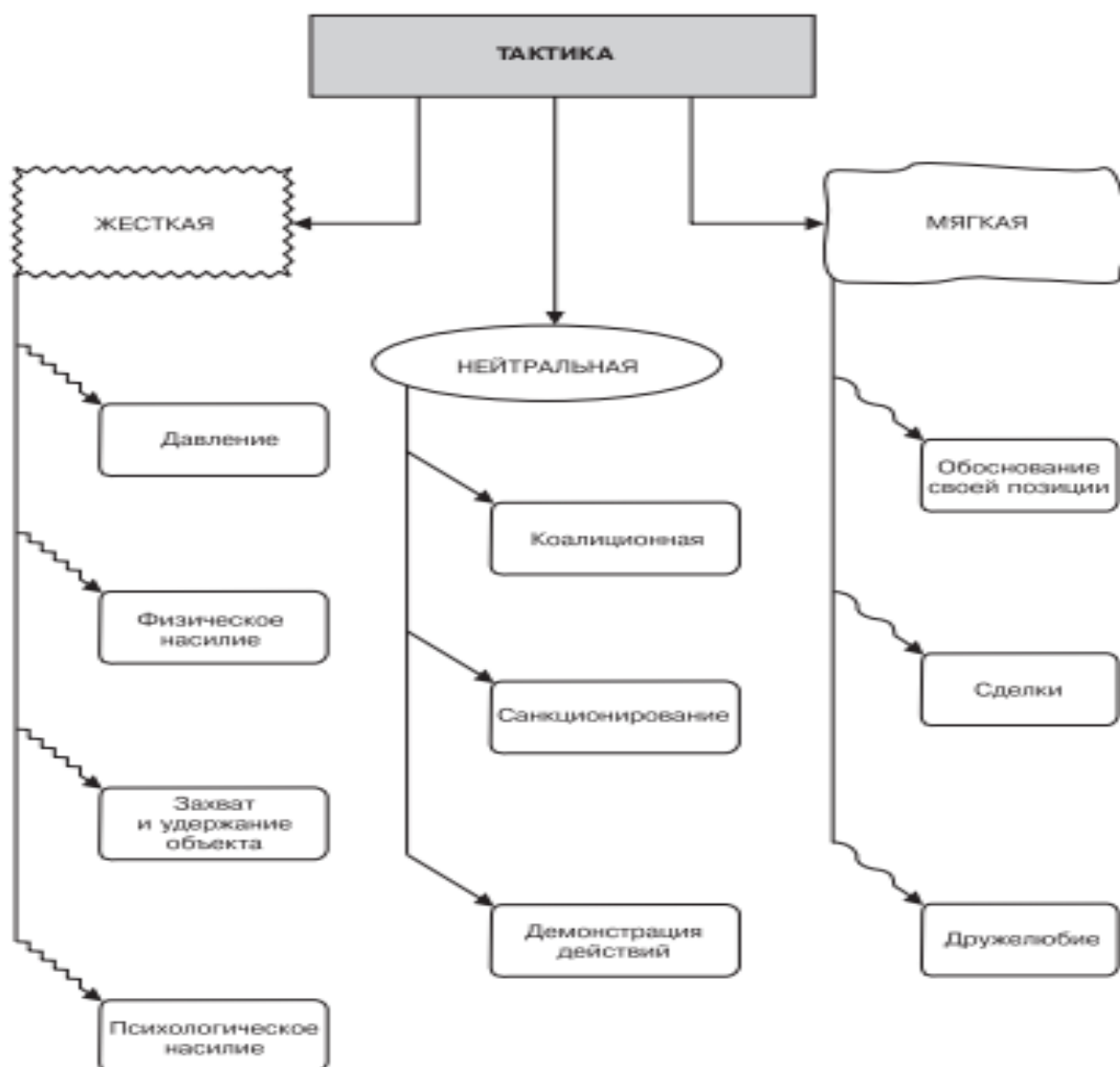


Рис. .. Тактики воздействия на оппонента в конфликте (Источник: Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях: 2009, с.246).

Модели и техники разрешения конфликтов

Составление карты конфликта

Для успешного разрешения конфликта желательно составить карту конфликта – его подробное описание по ряду ключевых моментов. Это позволяет глубже проанализировать ситуацию, наметить общую стратегию, наиболее характерные этапы и способы разрешения конфликта. Например, карта конфликта может включать определение:

- 1) проблемы конфликта в общих чертах. Например, при конфликте из-за объема выполняемых работ можно составить и проанализировать диаграмму распределения нагрузки;
- 2) действительных участников конфликта. Необходимо выяснить, кто вовлечен в конфликт (отдельные сотрудники, группы, отделы или организации) ;
- 3) подлинных потребностей и опасений каждого из главных участников конфликта, так как именно они лежат в основе практически любого конфликта;
- 4) существовавших до конфликтной ситуации межличностных отношений между участниками конфликта;
- 5) отношения к конфликту лиц, не участвующих в нем, но заинтересованных в позитивном его разрешении.

Популярной является карта конфликта «Конфликтовать — так честно!», разработанная Х.Корнелиусом и Ш.Фэйром. Авторы предлагают ответить на следующие вопросы и обозначают их подтекст и конкретные действия, которые следует предпринять.

Таблица. Основные шаги составления карты конфликта (по Х.Корнелиусу, Ш.Фэйру, 1992)

Последовательность шагов
Хочу ли я разрешить этот конфликт? <i>(Будь готов решить проблему.)</i>
Вижу ли я всю картину или только свой уголок? <i>(Смотрите шире.)</i>
Каковы нужды и опасения других? <i>(Опиши их объективно.)</i>
Каким может быть справедливое решение? <i>(Давай те поговорим об этом.)</i>
Варианты решения. <i>(Придумайте их как можно больше. Отберите те, которые наиболее соответствуют нуждам участников.)</i>
Можем ли мы решить это вместе? <i>(Давайте вести дело на равных.)</i>
Что я чувствую?

<i>(Я чересчур эмоционален? Могу ли я: а) посмотреть на факты; б) дать остыть эмоциям; в) поделиться своими чувствами.)</i>
Что я хочу изменить? <i>(Будь честен. Нападай не на личность, а на проблему.)</i>
Какие новые возможности открываются передо мной? <i>(Смотри на плюсы, а не на минусы.)</i>
Как бы я чувствовал себя в их шкуре? <i>(Дай знать, что ты понимаешь их.)</i>
Нужен ли нам нейтральный посредник? <i>(Поможет ли это нам лучше понять друг друга и прийти к обоюдоприемлемым решениям?)</i>
Как мы оба можем выиграть? <i>(Ищите решения, учитывающие нужды всех участников.)</i>

Составление карты конфликта, по мнению специалистов, позволяет:

- ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как во время составления карты люди могут сдерживать себя;
- уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;
- создать атмосферу эмпатии, возможность увидеть проблему глазами других людей и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты;
- выбрать новые пути разрешения конфликта.

Рационально - интуитивная модель овладения конфликтной ситуацией

Согласно рационально – интуитивному методу разрешения конфликтов, разработанному Дж. Грехем Скотт (1994), при соответствующем опыте действия в конфликтных ситуациях потенциальные конфликты могут быть не только предотвращены или разрешены, но и использованы в качестве источника улучшения отношений с другими людьми и самосовершенствования. Задача состоит в распознавании конфликта и контроле над ним с целью получения наилучшего результата.

По мнению автора, каждый участник конфликта может научиться использовать этот метод, научившись оценивать конфликт со стороны, как посторонний наблюдатель. Он сможет заглянуть внутрь самого себя и оценить динамику развития конфликта с целью определения его истоков. Затем он сможет сделать выбор из альтернативных подходов, решить, какая стратегия будет наилучшей, и реализовать принятое решение конфликта.

Для этого, в первую очередь, надо определить причину конфликта, а затем - применить соответствующую технику решения конфликтных проблем. Оцениваются обстоятельства, характеры, интересы и нужды вовлеченных в конфликт людей, а так же собственные цели, интересы, нужды. Затем из арсенала возможных стратегических мер контроля над конфликтными ситуациями подбирается подходящий метод решения проблем. Выбираемая стратегия и техники будут зависеть от того, на какой стадии находится конфликт (потенциальный конфликт, развивающийся конфликт, открытый конфликт), от важности конкретного решения, от оценки нужд и желаний других людей, а

также от характера эмоций, проявляемых в конфликте. После выбора подходящего метода определяется наилучший способ его применения.

В табл. .. приведены примерные вопросы и соответствующие техники, которые можно применить при разрешении конфликтной ситуации.

Таблица Схема вопросов и соответствующих техник разрешения конфликтных ситуаций в рационально- интуитивной модели овладения конфликтом. *Источник: Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов. СПб, ВИС, 1994, с. 16-17.*

Вопрос	Стратегии
I. Являются ли эмоции причиной конфликта или препятствуют ли они его разрешению?	
Если да, то:	Техника охлаждения эмоций обеих сторон, чтобы вы смогли выработать решения (соглашения)
Каковы эти эмоции	
1) Раздражение?	Техники охлаждения или рассеивания раздражения: <ul style="list-style-type: none"> ✓ сочувственное слушание, ✓ предоставление выхода гнева, ✓ убеждение с целью смягчения отрицательных эмоций или устранения недопонимания, вызывающего раздражение
2) Недоверие?	Техника преодоления недоверия или открытого и продуктивного обсуждения его причин.
3) Страх?	Техника уменьшения страха, открытого и продуктивного обсуждения его причин
4) Другие эмоции	Техника самоуспокоения и успокоения других людей
II. Каковы скрытые причины конфликта?	Рассмотрение реальных нужд и желаний Техника эффективного выражения своих нужд.
III. Вызван ли конфликт непониманием?	Техники преодоления непонимания посредством повышения эффективности общения.
VI. Вызван ли конфликт тем обстоятельством, что кто-то не берет на себя ответственность за какие-то действия?	Техника определения ответственной стороны и выработка соглашения о принятии ответственности
V. Какой из стилей поведения был бы лучшим в данной конфликтной ситуации	Оценка подходящих стилей поведения в конфликте и выбор наилучшего для данной ситуации
VI. Имеются ли особые личностные факторы, которые должны быть учтены при решении конфликта	Использование техники общения с особо трудными людьми (педантичные, возбудимые, агрессивные и др.)
VII. Какого рода альтернативы и решения возможны?	а) Выработка собственных идей или побуждение других сторон к выдвижению

	<p>предположений с помощью:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ методы мозгового штурма и творческой визуализации для генерирования идей ✓ метод автоматической записи для выяснения собственных реакций на те или иные возможности; <p>б) Установление приоритетов среди разных возможностей</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ метод мысленного представления может помочь спросить самого себя и получить от внутреннего голоса совет в отношении выбора; ✓ метод мысленного контроля или техника волевого мышления может быть использована для выработки достаточной внутренней мотивации или контроля с целью реализации новых решений.
--	---

Рассмотрим возможные техники преодоления конфликта на примере предъявления туристами претензий относительно качества предоставленных услуг к туристической фирме в лице ее представителя, сопровождающего группу.

Первым шагом к разрешению конфликта является подавление рождаемых им отрицательных эмоций - собственных и эмоций других людей. После подавления эмоций появляется возможность использовать соответственно разум или интуицию для выбора образа действия в конфликтной ситуации и формулировки возможных решений, приемлемых для всех заинтересованных сторон.

В частности, основываясь на описанных Томасом-Киллменом стратегиях поведения в конфликтных ситуациях, и подробном описании их применения, оценках возможных реакций партнера и желательности результата, Дж. Скотт предлагает составить карту возможностей разрешения конфликта. Ниже приводится пример рациональной оценки ситуации конфликта между друзьями.

Пример составления карты возможностей (Дж. Скотт, 1994, с. 161-162).

Описание конфликта: *Я чувствую, что уходит дружба, которую я хотел бы сохранить*
 Единичный ли это конфликт?

Повторяющийся ли это конфликт?

Шкала оценок: 1 - наименее вероятная/желательная, 3 — средняя вероятность/желательность неопределенная, 5 — наиболее вероятная/желательная

Возможный подход (подробное описание)	Возможные реакции другой стороны	Вероятность реакции (от 1 до 5)	Желательность итога (от 1 до 5)	Окончательная оценка (вероятность x желательность)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Уклонение: прекратить в настоящее время взаимоотношения	Взаимоотношения оборвутся сразу	5	1	5
Приспособление:	Постепенное	3	2	6

Оставить все так, как есть	прекращение взаимоотношений			
Конкуренция: неприемлемый подход				-
Компромисс: поговорить о том, какой крепкой была эта дружба в прошлом и что было бы очень хорошо продолжать тесные взаимоотношения	Отношения прервутся каким-либо образом или дружба наладится и будет продолжаться	3	3	9
Сотрудничество: использование глубинных преимуществ этих взаимоотношений и взаимных выгод от продолжения их	Отношения прервутся каким-либо образом или отношения наладятся и будут продолжаться	3	4	12

Составление карты возможных стратегий и техник поведения в конфликтных ситуациях может быть очень полезным при разрешении типичных конфликтных ситуаций, возникающих в определенной деловой области. Пример такого описания приведен ниже, в табл. ...

Таблица .. Техники поведения в конфликтных ситуациях предъявления претензий (на примере туристической отрасли).

Техника	Содержание
Согласительная техника	Сопровождающий выслушивает претензии туристов, соглашаясь со всем, что они говорят (дает возможность туристам выговориться и успокоиться).
Техника нападения	Сопровождающий резко, но аргументировано выступает на защиту собственной фирмы и объясняет туристу несправедливость его требований и претензий.
Техника разубеждения	Ориентирована на изменение ожиданий туристов. Однако она применима только в случаях, когда турист явно переоценивал возможности поездки.
Техника отсрочки	Разрешение конфликта пытаются отложить на более поздний срок. К данному стилю поведения можно прибегнуть, если решение данного вопроса в настоящий момент не представляется возможным.
Техника подробного анализа	Применима при разрешении конфликтов, стороны которых готовы к сотрудничеству и преодолению сложившейся неприязни. Действенным оказывается «разложение по полочкам» всех негативных моментов.

Техника активного соучастия	Применима в отношении эмоциональных или индивидуальных клиентов, для которых наблюдение активного содействия со стороны сопровождающего важнее результатов.
Техника персонализации	Состоит во вступлении сопровождающего в более тесный контакт с наиболее конфликтным туристом.

Техники разрешения конфликтов через сотрудничество

Известные специалисты по психологии общения Рудольф и Кэтлин Вердербер полагают, что наилучшим способом разрешения конфликтов всегда является стратегия сотрудничества. Предлагаемый ими подход к разрешению конфликтов, идет ли речь о межличностных или деловых конфликтах, включает в себя: 1) определение проблемы; 2) анализ проблемы (в чем заключаются причины и каковы внешние признаки); 3) определение взаимно приемлемых критериев для оценки решений (каких целей мы хотим достичь); 4) предложение возможных решений (что мы можем предпринять); 5) выбор наилучшего решения (иногда некоторые из этих этапов разрешения конфликта можно опустить).

Рассмотрим предлагаемое ими применение стратегии сотрудничества и использование специфических для нее навыков коммуникации и вербальных стратегий на примере описанных авторами техники инициации конфликта и техники реагирования на инициацию конфликта (К. Вердербер, 2003, с. 140-143).

Техника инициации конфликта

Многие люди избегают конфликтных ситуаций, потому что не знают, как эффективно начать конфликтный разговор, чтобы это не провоцировало защитную реакцию у партнеров и способствовало сотрудничеству. Чем правильнее вам удастся начать конфликт, тем вероятнее вы получите желанный результат.

Р. и К. Вердербер рекомендуют следующие шаги:

Признайте, что у вас есть проблема. Чтобы ее решить, необходимо принять решение поговорить с другой стороной конфликта. Эффективно начать разговор можно, обозначив тревожащую вас ситуацию и попросив помощи (сотрудничества) у партнера. Авторы приводят в пример ситуацию, когда вам мешает подготовиться к экзамену музыка из соседней комнаты. Лучше всего, поздоровавшись с соседкой, рассказать, что вы готовитесь к очень трудному для вас экзамену и попросить помочь.

Опишите конфликт, используя формулу «поведение — последствия — чувства». Такая структура означает, что нужно описать поведение, которое вы наблюдаете, к каким оно ведет последствиям, и какие чувства вы испытываете. Например, можно сказать, что когда вы слышите музыку соседки (поведение), вы отвлекаетесь и не можете сосредоточиться (последствия) и испытываете беспокойство (чувства). Старайтесь не оценивать мотивы другого человека.

Предложите разумное решение на основе общих ценностей. Как только вас поняли, предложите ваше решение. Для этого надо связать ваши предложения с общими ценностями, интересами или общими ограничениями. Например, можно показать общность, сказав, что у всех бывают сложные ситуации, когда трудно сосредоточиться.

Продумайте, что сказать, прежде чем вы столкнетесь с другим человеком, чтобы выразить просьбу коротко и ясно. Самая большая проблема для большинства из нас в конфликтной ситуации состоит в том, что нас захлестывают эмоции.

Техника реагирования на инициацию конфликта

Не все инициаторы конфликта способны начать разговор эффективно, и вы сами можете попасть в ситуацию, когда вам потребуется найти выход из сложившегося конфликтного положения. Р. и К. Вердербер советуют при реагировании на конфликт выполнить следующие действия.

Отключитесь от ситуации. Нам надо мысленно поставить эмоциональный барьер, и тогда у нас появляется время эмоционально отключиться, и сохранить свою способность разрешать проблемы.

Обращайте внимание на невербальные сигналы и вербальное сообщение. Напряженное лицо, стиснутые зубы, суровый взгляд или взгляд в упор, стиснутые кулаки и громкий голос показывают высокую вероятность возникновения конфликта и ссоры.

Проявляйте эмпатию. Даже если вы не согласны с жалобой, вы должны показать, что понимаете чувства этого человека. Когда он успокоится, вы можете начинать решать проблему. Порой вы можете это сделать, если позволите инициатору конфликта «выпустить пар», пока слушаете его.

Уточните и объясните, как вы понимаете проблему. Вам могут понадобиться навыки активного слушания - перефразировать слова собеседника, чтобы убедиться, что вы понимаете, о чем идет речь, или задать вопросы, отражающие структуру «поведение — последствия — чувства», если информации не хватает.

Ищите общее в ваших позициях, выделяя то, с чем вы можете согласиться. Это не означает, что нужно уступать другому человеку или притворяться, что вы соглашаетесь с тем, с чем на самом деле не согласны. Всего лишь согласившись с отдельным аспектом жалобы, вы создаете общую почву для поиска решения проблемы.

Предложите альтернативные решения. Как только вы поняли, что пришли к единому мнению с вашим партнером относительно сути проблемы, спросите другого человека, какое решение ему представляется наилучшим. Возможно, вам предлагают разумное решение. Если это не так, то вы можете придумать альтернативное решение проблемы (К. Вердербер, 2003, с. 142-143).

Техника конфронтации в разрешении конфликтов

Один из полезных методов при разрешении конфликтов - техника конфронтации. Как указывает А. Айви (1995), ее можно использовать при решении многих проблем, а также во многих критических ситуациях.

Техника обострения или конфронтации в описании А. Айви предполагает два этапа:
I. Выявление характера смешанных посланий, конфликтов и инконгруэнтностей.

II. Решение проблемы через переговоры или более директивное лидерство на основе полученной информации.

Во взаимодействии между людьми часто можно выявить различные варианты инконгруэнтности (взаимного несоответствия) между утверждениями, фактическим исполнением, невербальным поведением, контекстом и т.д. Например, можно заметить инконгруэнтность между утверждениями, если руководитель говорит подчиненному: "Этот год для компании был хорошим, и ваш вклад в это ощутим", и позже: "К сожалению, мы не можем увеличить вам зарплату в этом году". Несоответствия между утверждением и фактическим исполнением обнаруживаются в ситуации, когда руководитель говорит о внедрении новой формы отчетности, но затем выясняется, что ему кажется, дело пойдет само собой без всяких усилий со стороны менеджеров. Бывает, что человек делает заявления, не согласующиеся с общей ситуацией. "Не хочется связываться с набором новых сотрудников" (между тем компании не хватает рабочих рук). В этом случае мы видим несоответствие между утверждением и контекстом.

Для пояснения техники конфронтации А.Айви приводит следующий пример (1995, с. 58-62):

БОСС: Показатели продаж за последний квартал пошли вверх. Я очень удовлетворен исполнением продавцов. А самое интересное то, что они стали работать хорошо и без твоего постоянного контроля, Рэй.

МЕНЕДЖЕР: Ну... Спасибо, Фил. Будем так действовать и дальше.

БОСС: Знаешь, Рэй, я подумал - неплохо бы вовлечь продавцов в принятие решений. Но нужна новая форма отчета по продажам. Возьми ее и взгляни. Вместе и решим этот вопрос.

МЕНЕДЖЕР: Новая форма? Я не знал об этом...(пауза)... Похоже, ты хочешь иметь больше информации от моих изрядно загруженных людей.

БОСС: Да, тут есть некоторые детали, но в целом они у тебя очень сообразительные и быстро разберутся. А ты что думаешь?

МЕНЕДЖЕР: Я еще не знаю, надо разобраться. Не думаю, что продавцам понравится заполнять лишние бумаги на работе и...

БОСС (прерывая): Достаточно, Рэй. Я хорошо поработал над этой бумагой, и нам нужны эти данные. Ты...

МЕНЕДЖЕР (прерывая): Но...

БОСС (снова прерывая): Никаких "но", я так решил. Возьмите и исполняйте.

В приведенном примере диалога между боссом и менеджером есть такие смешанные послания:

- ✓ Босс прокомментировал, что персонал прекрасно работает и без контроля со стороны менеджера, тем самым он принизил значение менеджера как руководителя.
- ✓ Босс говорит о совместном решении, хотя разработал новую форму отчетности полностью сам.
- ✓ Босс спрашивает мнение менеджера и тут же пренебрегает этим мнением.

К сожалению, это достаточно типичный диалог между руководителем и подчиненным. Руководители часто не умеют дослушать или услышать мнение, отличное от их собственного. Отсюда начинаются многие служебные конфликты. Что произошло в рассматриваемом случае? Не удовлетворена ни одна сторона. Менеджер по продажам,

скорее всего, выполнит указания босса, но шансы на их успешное выполнение будут малы.

Выявив инконгруэнтность, вы можете сформулировать *классическую фразу конфронтации (обострения)*: "С одной стороны, вы говорите (делаете) ..., но с другой стороны - вы ...".

Просто указывая на противоречивость своему оппоненту ("Ага, попался..."), вы не вернетесь в бесконфликтное положение, а человек, которому вы указали на его непоследовательность, скорее всего, будет защищаться и вряд ли будет готов к сотрудничеству. Использование приведенной выше фразы конфронтации, сказанной спокойно, без оценочных суждений, поможет понять собеседнику противоречия в его суждениях или действиях.

В нашем примере авторитарному боссу Филу можно было бы сказать:

— "Фил, благодарю за комплимент, но, с другой стороны, ты думаешь, что я слабо контролирую работу продавцов?"

— Или: "Фил, с одной стороны, ты говоришь о вовлечении продавцов в принятие решений, а с другой стороны ты даешь им форму отчета, внедрить которую, похоже, решено бесповоротно? Я правильно тебя понял?"

В каждом из приведенных вариантов реакции на "атаку" босса предложение-конфронтация заканчивается вопросом, тем самым менеджер приглашает босса к диалогу.

Развитие ассертивных навыков

Ассертивное поведение означает умение эффективно постоять за себя в межличностных или деловых отношениях путем честного описания своих чувств и защиты своих прав, при уважении прав других людей. Навыки ассертивного поведения играют важную роль в разрешении конфликтов.

Так, Р. и К. Вердебер (2003, с. 119-120) анализируют различия между пассивным, агрессивным и ассертивным поведением в конфликтной ситуации на следующем примере. Начальник всегда поручает интересное и сложное задание одному из сотрудников. Другая сотрудница обижена тем, что ей не дают таких заданий, ведь начальник никогда не говорил ей, что недоволен качеством ее работы. Пассивное поведение в ситуации: ничего не говорить начальнику, расценивать его действия как неуважение, но не позволять себе проявить чувство собственного достоинства. Агрессивное поведение: эмоционально предъявлять претензии и обвинять начальника в предвзятости. Ассертивное поведение: описать ситуацию («В течение последних трех недель действительно интересную работу вы отдавали Тому. Насколько мне известно, вы считаете Тома и меня одинаково компетентными работниками, по крайней мере, вы никогда не давали мне ни малейшего повода усомниться в этом») и свои чувства («когда вы отдаете Тому работу, которую я считаю самой интересной, а мне продолжаете давать рутинные задания, это меня задевает. Вы понимаете мои чувства?»).

По всей вероятности, ассертивное поведение с наибольшей вероятностью достигло бы ее цели получить хорошее задание. Агрессивное поведение с большей вероятностью

привело бы к ее увольнению. Пассивное поведение, без сомнения, не сдвинуло бы дело с мертвой точки, и ей бы продолжали подсовывать скучную работу.

Техники и приемы взаимодействия с агрессивным партнером

При агрессивном поведении, раздражении партнера в пособиях по деловому общению рекомендуется использовать следующие приемы и техники взаимодействия:

- техники снижения внутреннего напряжения (дайте партнеру возможность «выпустить пар»), пока это не случится, договориться с ним трудно или невозможно. Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно;

- использование неожиданных приемов (например, попросите доверительно у конфликтующего партнера совета, задайте неожиданный вопрос, совсем о другом, но значимом для него, напомните о том, что вас связывало в прошлом с этим человеком и было очень приятным), переключаящих его сознание с отрицательных эмоций на положительные эмоции;

- выдвиньте требование спокойно обосновать претензии (скажите, что будете учитывать только факты и объективные доказательства, эмоции отмечайте вопросами: «То, что вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?»);

- дайте партнеру «сохранить свое лицо» (не задевайте его достоинства, личности, давайте оценку только его действиям и поступкам);

- используйте Я-высказывания (не давайте партнеру отрицательных оценок, а говорите о своих чувствах). Не нужно говорить: «Вы меня обманываете», лучше звучит «Я чувствую себя обманутым»; не говорите «Вы грубый человек», лучше скажите: «Я очень огорчен тем, как вы со мной разговариваете»;

- держитесь в позиции «на равных». Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого партнера. Обе эти позиции (сверху - «родительская» или снизу - «детская») неэффективны. Держитесь твердо в позиции спокойной уверенности (позиция на равных - «взрослая»). Она удерживает и партнера от агрессии, помогает обоим не «потерять свое лицо»;

- предложите оппоненту высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения. Не ищите виновных и не объясняйте создавшееся положение, ищите выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, а создавайте спектр вариантов - потом из него выберете лучший.

- при поиске путей решения помните, что следует искать взаимоприемлемые варианты решения. Если не можете договориться о чем-то, то ищите объективную меру для соглашения (нормативы, закон, факты, существующие положения, инструкции и т.д.).

- независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушать отношения. Они всегда должны оставаться на уровне доброжелательности и взаимного уважения. И если вы сохраните отношения и дадите партнеру «сохранить свое лицо», то вы не потеряете его как будущего партнера.

М.С.Мириманова предлагает несколько приемов реагирования на вопросы агрессивного оппонента, которые помогают не просто противодействовать агрессии в

трудной ситуации, но и пытаться влиять на его агрессивность (цит. по Анцупов, Баклановский, 2009, с. 235):

1. Разрядка вопроса (снятие остроты): «Вопрос поставлен так, что в нем содержится еще несколько вопросов. Надо выделить, какой из них нужно считать самым главным...».
2. Перевод вопроса на другой предмет: «Вопрос поставлен так, что на него трудно дать однозначный ответ. Для того чтобы ответить на него, нужно обратиться к другому вопросу». Далее идет обстоятельный разговор, уводящий в сторону от заданного вопроса.
3. Снижение значимости вопроса: «Было бы неверно ставить вопрос именно так».
4. Затягивание ответа на вопрос (поиск времени на обдумывание): «С ходу ответить на этот вопрос трудно. Нужно в нем разобраться».
5. Придание вопросу явно бессмысленного характера: «Ответ на это вопрос и так очевиден».

Разрешение конфликтов с помощью третьей стороны

В деловом общении может возникнуть необходимость в помощи третьей стороны для оценки ситуации и поиска путей разрешения конфликта. Преимущество постороннего человека состоит в том, что он не участвует в конфликтной ситуации, не скован эмоциями, которые могут быть препятствием на пути к разрешению конфликта. Посторонний наблюдатель может беспристрастно оценить динамику развития конфликтной ситуации и предложить такой способ решения проблемы, который окажется действенным.

Как отмечает Н.В.Гришина, само по себе обращение к нейтральной стороне, наделенной авторитетом, или властью, или особой компетентностью, не является изобретением новейшего времени. Царь Соломон решал известный спор между двумя женщинами из-за ребенка, князь в Древней Руси осуществлял функции третейского судьи, царь зверей - лев - в сказках решает споры не поладивших между собой зверей. В деловом взаимодействии часто такую функцию выполняет «руководитель» — в силу наличия у него власти, особых полномочий или непререкаемого авторитета. В современном деловом мире различаются несколько возможных форм вмешательства третьей стороны. Это, прежде всего, медиаторство, медиация (*mediation*), или посредничество, при котором консультативные рекомендации не обязательно должны приниматься во внимание спорящими сторонами. Далее, это примирение (*conciliation*), в котором акцент делается не столько на улаживании вопросов, сколько на процессе, с помощью которого конфликт прекращается. Еще одна форма вмешательства третьей стороны — это арбитраж (*arbitration*), при котором рекомендации третьей стороны являются обязательными. Существуют также рабочие группы по разрешению проблем (*problem-solving workshops*) и «советование» (*counseling*). Сегодня практика участия посредников распространяется от медиаторства в бракоразводных ситуациях и семейного консультирования до работы с конфликтами в области бизнеса, трудовых отношений, социальных или международных споров (Н.В.Гришина, 2008, с. 357-358).

В зависимости от степени контроля третьей стороной за принимаемым решением выделяют несколько ее возможных ролей в разрешении конфликта: третейский судья, арбитр, посредник, помощник и наблюдатель. Наибольшими возможностями обладает третейский судья, который выносит неоспариваемое решение. Арбитр также имеет право

принять решение, однако оно может быть обжаловано сторонами. Посредник обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Функции помощника аналогичны, но, очевидно, с меньшими полномочиями. Наблюдатель выполняет роль сдерживающего начала во взаимодействии сторон. Целесообразность той или иной формы участия третьей стороны в разрешении конфликта определяется, прежде всего, особенностями конфликта.

На основании материала конкретных конфликтных ситуаций и его анализа Н.В.Гришина описала модель регулирования конфликтов, наиболее часто используемую в управленческой практике, определяя ее как «модель арбитража»:

1. Беседа с одним из участников конфликта (либо по его обращению к руководителю, либо по инициативе самого руководителя, считающего необходимым вмешаться в ситуацию);
2. Беседа со вторым участником конфликта (которой может предшествовать сбор какой-то уточняющей или дополнительной информации);
3. Анализ ситуации руководителем, направленный на установление «истины» и выработку собственной позиции (решения);
4. Встреча с обеими конфликтующими сторонами, на которой ситуация может обсуждаться дополнительно, и руководитель либо оказывает на участников конфликта влияние с точки зрения своей позиции, либо просто сообщает им свое решение по спорному для них вопросу. Решение может быть принято в пользу одной из сторон, иметь компромиссный характер или оказаться некоторым новым вариантом (Н.В.Гришина, 2008, с. 360).

В последние десятилетия резко усилился интерес к возможностям медиаторства, которое рассматривается как важнейший инструмент разрешения конфликтов в самых различных сферах общественной жизни. Примерно с 60-х годов нынешнего столетия медиаторство оформляется в особый вид профессиональной деятельности, прежде всего в США, где эта практика получила наибольшее развитие, и в 1973 году было зарегистрировано первое профессиональное объединение медиаторов. Позитивные возможности этого вида посредничества связаны с реализуемой им процедурой. Медиаторство, направленное на организацию эффективной коммуникации, диалога между сторонами конфликта, делает их активными участниками процесса разрешения конфликта. Их взаимодействие в этом процессе, будучи направленным на принятие взаимоприемлемых решений, при правильной его организации ведет к снижению конфронтации и усилению сотрудничества, а значит, и к смягчению их противостояния и восстановлению отношений.

Перечень техник, используемых в медиаторстве, весьма разнообразен. Одни из них могут считаться специфичными для работы медиатора, другие используются в любом переговорном процессе, третьи относятся к любым видам коммуникативных ситуаций.

Традиционно при описании способов и приемов работы медиатора различают:

- ✓ техники рефлексивного вмешательства, направленные на установление и поддержание контакта с участниками конфликта, их мотивацию и доверие к посреднику; помогают сориентироваться в проблеме, заинтересовать оппонентов в процессе медиаторства. Медиатор рассказывает клиентам о себе, своих возможностях, мотивирует участников на ведение переговоров;

- ✓ техники контекстуального вмешательства, используемые для установления более благоприятного климата переговоров, их оптимизации, предупреждения осложнений, в том числе в эмоциональном взаимодействии сторон, и т. д. Когда оппоненты предъявляют нереальные требования друг к другу, посредник стремится изменить их, демонстрируя, в чем состоит неконструктивность позиций сторон; при проявлении сторонами враждебности он жестко контролирует ситуацию, используя юмор, иронию или оказывая давление на стороны, призывая к осознанию последствий;
- ✓ техники независимого вмешательства, непосредственно связанные с процессом принятия решений, анализом вариантов и т. д., включающие в себя показ участникам плюсов и минусов соглашений, предложение своих вариантов решений, перевод намечающейся договоренности из сферы желаемого в область действительного (Анцупов, Баклановский, 2009, с. 257).

Задания для самостоятельной работы

1. Проанализируйте изложенную ниже ситуацию, ответив на вопросы: Какого типа был этот конфликт? Опишите основные структурные элементы конфликта: кто выступал сторонами конфликта, как воспринималась ситуация обеими сторонами, что было предметом, объектом и условиями конфликта, в чем заключались позиции сторон. Используя материал данного параграфа, определите, каков был стиль поведения сторон в конфликте? Какие техники и приемы использовались сторонами? Как стили и тактики поведения в конфликте повлияли на то, что произошло? Ситуация для анализа: *Нина К. одновременно является слушательницей курсов переподготовки факультета психологии и социальным педагогом в школе. Перед началом обучения у Нины К. была договоренность с директором школы о сохранении заработной платы в полном объеме во время ее необходимого во время учебы отвлечения от работы, участия в учебных сессиях. Эта договоренность выполнялась, и к работе социального педагога не предъявлялись высокие требования. На втором году обучения слушательница получила предложение от директора одного из заводов возглавить на время летних каникул оздоровительный детский лагерь, с высокой зарплатой, которая может во многом решить ее материальные проблемы (долгожданный ремонт в квартире, обновление мебели). Нина К. хочет работать в этом лагере и дает свое согласие. Вскоре директор школы предлагает Нине К. возглавить школьный летний лагерь, с гораздо меньшей зарплатой. Когда Нина К. сказала о своих намерениях, директор в резкой форме предложила или работать в школьном лагере, или уволиться. Нина К., несмотря на это, поехала работать в заводской лагерь. Через год она была уволена директором школы по сокращению штатов. (Реальная ситуация для анализа взята из источника Осипова Е.. Конфликты и методы их преодоления: социально-психологический тренинг М.: Чистые пруды. - 32 с., 2007).*
2. Вспомните, в какой конфликтной ситуации вы недавно участвовали, и вам не удалось ее успешно разрешить. Проанализируйте этот случай, используя следующие вопросы. Какого типа был этот конфликт? Каков был стиль моего поведения? Как вел себя человек, с которым у меня возник конфликт? Как наши стили поведения повлияли на то, что произошло? Составьте карту конфликта. Что бы вы изменили, если бы могли «переиграть» сцену конфликта?
3. Подумайте, какие ситуации в вашей жизни доставляют вам беспокойство, и могут в дальнейшем привести к конфликту. Спланируйте свои шаги по инициации конфликта, опираясь на рекомендации данного параграфа.
4. Попрактикуйтесь в составлении ключевой фразы конфронтации. На работе (учебе, в общении с друзьями) вы заметили инконгруэнтность. Сообщите о своем наблюдении

ясно и спокойно, используя фразу: "С одной стороны, вы говорили..., но с другой стороны - вы..."

5. Для определения наиболее характерного для вас стиля разрешения конфликта используйте тест К. Томаса «Стратегия поведения в конфликтной ситуации».

Инструкция: Вам даны 30 пар утверждений, характеризующих ту или иную тактику поведения. Выберите, пожалуйста, из каждой пары одно утверждение, которое Вам больше подходит, точнее характеризует Ваше обычное поведение в конфликте. Например, из первой пары Вы выберите утверждение «а», из второй «б», и отметьте его.

Утверждения повторяются, но каждый раз в новом сочетании. Иногда выбор сделать трудно, но все равно необходимо. Долго думать не следует.

1.	А	Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
	Б	Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.
2.	А	Я стараюсь найти компромиссное решение.
	Б	Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
3.	А	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
	Б	Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4.	А	Я стараюсь найти компромиссное решение.
	Б	Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5.	А	Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
	Б	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6.	А	Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
	Б	Я стараюсь добиться своего.
7.	А	Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
	Б	Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8.	А	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
	Б	Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9.	А	Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
	Б	Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10.	А	Я твердо стремлюсь достичь своего.

	Б	Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11.	А	Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
	Б	Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12.	А	Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
	Б	Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13.	А	Я предлагаю среднюю позицию.
	Б	Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14.	А	Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
	Б	Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15.	А	Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
	Б	Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16.	А	Я стараюсь не задеть чувств другого.
	Б	Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17.	А	Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
	Б	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18.	А	Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
	Б	Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19.	А	Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
	Б	Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20.	А	Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
	Б	Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21.	А	Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
	Б	Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22.	А	Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

	Б	Я отстаиваю свои желания.
23.	А	Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
	Б	Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24.	А	Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
	Б	Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25.	А	Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
	Б	Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26.	А	Я предлагаю среднюю позицию.
	Б	Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27.	А	Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
	Б	Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28.	А	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
	Б	Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29.	А	Я предлагаю среднюю позицию.
	Б	Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30.	А	Я стараюсь не задеть чувств другого.
	Б	Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Обработка результатов. В соответствии с ключом подсчитайте количество баллов по каждой тактике.

№ Вопроса	Противоборство	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Уступка
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	

7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б		А	
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б			А
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

12
11
10
9
8

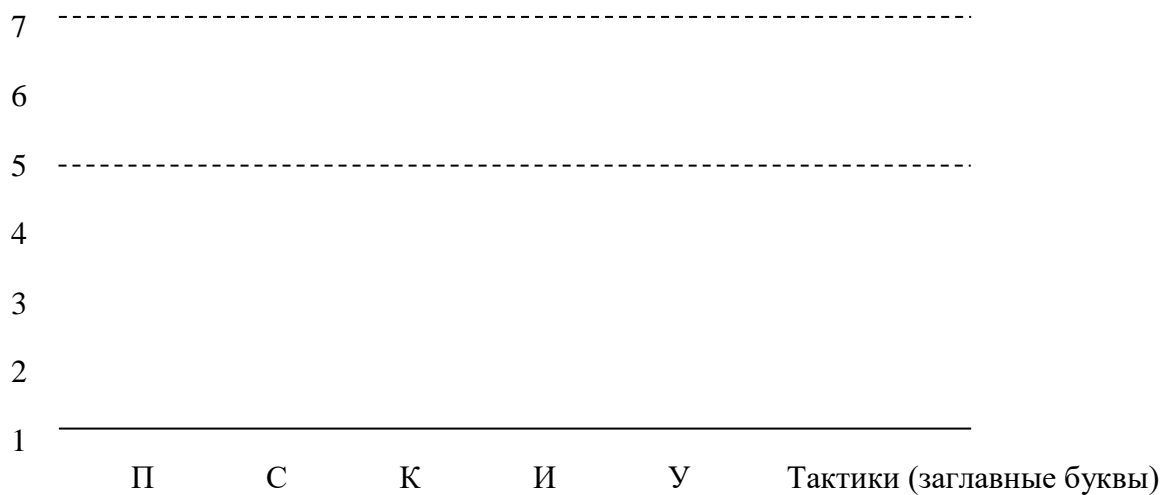


Рис. Индивидуальный профиль тактик регулирования конфликтов.

Нанесите результаты на график (рис.). Оптимальной стратегией поведения в конфликте считается такая, при которой применяются все 5 тактик поведения, и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов. На графике результат оптимальной стратегии поведения попадает в «коридор», отмеченный штриховыми линиями. Ваш результат отличен от оптимального, если одни тактики имеют значения ниже 5 баллов, другие - выше 7 баллов (сумма баллов равна 30). Для оптимизации своего поведения в конфликте рекомендуется реже прибегать к тактике, имеющей завышенные значения и чаще использовать тактики, имеющие заниженные значения по результатам тестирования.

Рекомендуемая литература

1. Гришина Н.В. Психология конфликта. 2-е изд.— СПб.: Питер,2008. — 544с: ил. — (Серия «Мастера психологии»).
2. Айви А. Лицом к лицу. - Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. Новосибирск, "ЭКОР", 1995 - 96 с.
3. Анцупов А. Я., Баклановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях: Учебное пособие. 2-е изд., пере-раб. — СПб.: Питер, 2009.
4. Гарнер А., Пиз А. Язык разговора. М., Эксмо, 2010. Серия: Психологический бестселлер.
5. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. — СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2003. — 320 с. (Серия «Главный учебник»).
6. Корнелиус Х.,Фэйр Ш. Выиграть может каждый: Как разрешать конфликты. М.:АО Стрингер,1992.
7. Скотт Джини Г. Способы разрешения конфликтов. СПб, ВИС, 1994.

ЛИТЕРАТУРА