

С.И. САМЫГИН, А.М. РУДЕНКО

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Рекомендовано ГОУ ВПО
«Государственный университет управления»
в качестве **учебного пособия** для студентов
высшего профессионального образования,
обучающихся по специальности
«Антикризисное управление»
и другим специальностям направления «Менеджмент»:
080507 «Менеджмент организации»,
080105 «Финансы и кредит», 080500 «Менеджмент»,
080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»



МОСКВА
2010

С.И. САМЫГИН, А.М. РУДЕНКО

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Рекомендовано ГОУ ВПО
«Государственный университет управления»
в качестве **учебного пособия** для студентов
высшего профессионального образования,
обучающихся по специальности
«Антикризисное управление»
и другим специальностям направления «Менеджмент»:
080507 «Менеджмент организации»,
080105 «Финансы и кредит», 080500 «Менеджмент»,
080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»



МОСКВА
2010

УДК 159.9:334(075.8)

ББК 88.4+65.29я73

C17

Рецензенты:

Е.Ю. Положенкова, проф. Южно-Российского государственного университета экономики и сервиса, д-р филос. наук,

В.Н. Шевелев, проф. Института по переподготовке и повышению квалификации Южного федерального университета

Самыгин С.И.

C17 **Деловое общение : учебное пособие / С.И. Самыгин, А.М. Руденко. — М. : КНОРУС, 2010. — 440 с.**

ISBN 978-5-406-00140-0

Раскрывается содержание курса «Деловое общение» в соответствии с Государственным образовательным стандартом Российской Федерации. Систематично, последовательно и логично освещаются основные характеристики общения: представлен детальный анализ структуры делового общения, показана феноменологическая определенность личностных детерминант в деловом общении, эксплицированы типологические характеристики личности в деловом общении, дан ряд конкретных указаний по изучению личности делового партнера по невербальным признакам. Особое внимание уделяется рассмотрению основных форм делового общения, стрессов, споров и конфликтов в деловом общении. Раскрывается психологическая составляющая делового общения. Рассматриваются универсальные этические нормы и психологические принципы делового общения, нормы этикета, правила ведения деловой документации и ряд других вопросов. Приведены задания для самостоятельной работы, тесты для самоконтроля, ключи к тестам, глоссарий, основная, дополнительная и методическая литература, тематика контрольных работ для оценки качества знаний студентов.

Для студентов экономических и управленческих специальностей вузов, деловых людей, психологов и всех, интересующихся проблемами делового общения.

УДК 159.9:334(075.8)

ББК 88.4+65.29я73

Самыгин Сергей Иванович
Руденко Андрей Михайлович

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.60.953.Д.003365.04.09 от 01.04.2009 г.

Изд. № 1415. Подписано в печать 04.08.2009.
Формат 60×90/16. Гарнитура «BalticaC». Печать офсетная.
Усл. печ. л. 27,5. Уч.-изд. л. 18,9. Тираж 3000 экз. Заказ №

ООО «Издательство КноРус». 129110, Москва, ул. Большая Переяславская, 46, стр. 7

Тел.: (495) 680-7254, 680-0671, 680-1278.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в ОАО «ИПК «Ульяновский Дом печати».
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14.

ISBN 978-5-406-00140-0

© Самыгин С.И., Руденко А.М., 2010

© ЗАО «МЦФЭР», 2010

© ООО «Издательство КноРус», 2010

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	8
ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ.	
ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОБЩЕНИЯ	11
1.1. Определение и функции общения	11
1.2. Виды общения. Деловое общение и его кодекс	13
1.3. Стили, уровни, стратегии и средства общения	17
1.4. Этапы общения	20
1.5. Структура общения	23
<i>Тесты для самоконтроля</i>	23
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ	27
2.1. Общение как коммуникация. Причины плохой коммуникации	27
2.2. Общение как восприятие: идентификация, эмпатия, рефлексия	28
2.3. Факторы, затрудняющие адекватное восприятие в общении	29
2.4. Стереотипы и установки при восприятии партнера по общению	32
2.5. Формы межличностного взаимодействия в общении	37
2.6. Социальное влияние: суггестия, конформизм, неконформизм	46
<i>Тесты для самоконтроля</i>	51
ГЛАВА 3. ЛИЧНОСТЬ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ	53
3.1. Человек, индивид, индивидуальность, личность	53
3.2. Концепции личности и их учет в деловом общении	54
3.3. Защитные механизмы личности	63
3.4. Учет гендерных особенностей личности	64
3.5. Учет национальных особенностей личности	65
<i>Тесты для самоконтроля</i>	67
ГЛАВА 4. ТИПОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИЧНОСТИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ	70
4.1. Психологические типы акцентуации личности	70
4.2. Учет типа темперамента в деловом общении	74
4.3. Конституционная типология личности	77
4.4. Психогеометрическая типология личности	79
4.5. Психологические типы деловых партнеров	81
4.6. Типы сотрудников в служебном общении	84
<i>Тесты для самоконтроля</i>	88

ГЛАВА 5. ИЗУЧЕНИЕ ЛИЧНОСТИ ДЕЛОВОГО ПАРТНЕРА ПО НЕВЕРБАЛЬНЫМ ПРИЗНАКАМ	91
5.1. Основы графологии в деловом общении	91
5.2. Основы кинесики в деловом общении	94
5.3. Основные закономерности проксемики	98
5.4. Основные закономерности такесики	100
5.5. Синтоническая модель общения	101
<i>Тесты для самоконтроля</i>	104
ГЛАВА 6. ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ	108
6.1. Деловая беседа	109
6.2. Закономерности аргументации при ведении деловой беседы ...	118
6.3. Принятие решения — завершающая фаза беседы	128
6.4. Деловые переговоры	133
6.5. Национальные стили ведения переговоров	140
6.6. Деловая дискуссия	149
6.7. Деловые совещания и собрания	151
6.8. Прием подчиненных, общение с коллегами и начальником ..	154
6.9. Публичные выступления	160
6.10. Особенности общения через переводчика	164
<i>Тесты для самоконтроля</i>	165
ГЛАВА 7. СПОРЫ И КОНФЛИКТЫ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ	168
7.1. Определение понятия «спор», цели и подходы к ведению спора ...	168
7.2. Техника убеждения партнера	169
7.3. Особенности критики в споре	171
7.4. Принципы ведения спора	171
7.5. Понятие конфликта, его структура и типология	173
7.6. Причины конфликтов	178
7.7. Типы конфликтных личностей	180
7.8. Модель конфликтного процесса и его последствия	183
7.9. Методы и стратегии управления конфликтной ситуацией	189
<i>Тесты для самоконтроля</i>	202
ГЛАВА 8. СТРЕССЫ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ	207
8.1. Признаки и механизм протекания стресса	207
8.2. Виды профессиональных стрессов	212
8.3. Синдром опустошения	214
8.4. Саморегуляция работника	216
8.5. Практикум снятия стресса	218
<i>Тесты для самоконтроля</i>	220

ГЛАВА 9. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ	223
9.1. Психология и общество	223
9.2. Психология и труд	224
9.3. Экономическая психология	226
9.4. Правовая психология	227
9.5. Политическая психология	228
9.6. Профессиональная психология	230
<i>Тесты для самоконтроля</i>	231
ГЛАВА 10. УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ	234
10.1. Принципы делового общения	234
10.2. Психологические приемы влияния на партнера	235
10.3. Психологическое воздействие: механизмы, средства и методы	238
10.4. Защита от манипуляций в деловом общении	250
10.5. Умение слушать в деловом общении	255
10.6. Принципы и правила успешной организации времени	261
<i>Тесты для самоконтроля</i>	266
ГЛАВА 11. ЭТИКЕТ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ	269
11.1. Основные понятия об этикете	269
11.2. Правила приветствия в деловом общении	270
11.3. Методы и навыки ведения телефонных переговоров	270
11.4. Организация делового завтрака, обеда, ужина	276
11.5. Психологические детерминанты имиджа делового человека	277
11.6. Внешний вид в деловых переговорах	280
<i>Тесты для самоконтроля</i>	285
ГЛАВА 12. ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ	289
12.1. Особенности деловой переписки	289
12.2. Документирование управленческой деятельности	290
12.3. Характеристика современного делового письма	292
12.4. Виды деловых писем	293
12.5. Общие правила оформления документов	295
<i>Тесты для самоконтроля</i>	296
ГЛАВА 13. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ И КАРЬЕРНЫЙ УСПЕХ	299
13.1. Типология «карьеристов» и «карьеристок»	299
13.2. Виды карьерных стратегий	302
13.3. Этапы профессиональной деятельности	304

13.4. Выбор карьеры и устройство на работу	305
13.5. Начальный этап профессиональной деятельности	313
13.6. Карьерный рост и моббинг персонала	315
13.7. Три правила карьерного успеха	319
13.8. Правила поведения на заседаниях и совещаниях	321
13.9. Практика ответственности и риска в карьере	325
13.10. Практика поиска связей, поддержки и союзников	329
13.11. Рекомендации по оптимизации общения в коллективе	331
13.12. Деловое общение с начальником	333
Тесты для самоконтроля	334
ГЛАВА 14. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ ПРИ ОБСЛУЖИВАНИИ КЛИЕНТОВ	340
14.1. Прием клиента и установление первоначального контакта	340
14.2. Благоприятный психологический климат	344
14.3. Хорошее впечатление о менеджере	346
14.4. Доверие клиента	350
14.5. Типы клиентов	353
14.6. Внутреннее состояние клиента	356
14.7. Выявление потребностей клиента	359
14.8. Основные аргументы и техники внушения	363
14.9. Методы презентации услуг	367
14.10. Приемы привлечения внимания	369
14.11. Способы устранения возражений	371
14.12. Способы ускорения продаж	373
14.13. Продажа и последующий контакт	374
14.14. Деловое общение через Интернет	375
Тесты для самоконтроля	377
ГЛАВА 15. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ ПО ДЕЛОВОМУ ОБЩЕНИЮ	384
15.1. Изучение мотивации к успеху	384
15.2. Изучение мотивации к избеганию неудач	386
15.3. Изучение степени готовности к риску	389
15.4. Изучение подверженности стрессу	391
15.5. Оценка стрессоустойчивости личности	392
15.6. Изучение стрессоустойчивости и социальной адаптации	394
15.7. Изучение преобладающей ценности: карьера, семья или любовь	396
15.8. Изучение уровня решительности	406
15.9. Изучение психологического климата в коллективе	407
15.10. Изучение коммуникативного контроля в деловом общении	409
15.11. Изучение умения слушать	410
15.12. Изучение умения влиять на людей	411

15.13. Изучение особенностей поведения в конфликте	413
15.14. Изучение уровня конфликтности личности	417
Глоссарий	420
Ключи к тестам для самоконтроля	422
Вопросы для оценки качества знаний студентов	424
Задания для самостоятельной работы студентов	426
Темы рефератов	428
Литература	429

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Деловое общение», развивающая искусство делового общения, основанного на знании психологических особенностей и применении психологических методов, необходима специалистам, работа которых предполагает постоянные контакты типа «человек — человек», в особенности психологам, юристам, бизнесменам, политикам, менеджерам, переводчикам, педагогам и др. Умение строить отношения с людьми, находить подход к ним, располагать их к себе лежит в основе жизненного и профессионального успеха.

Данное учебное пособие написано с целью помощи студентам в успешном усвоении психологических знаний и приобретении необходимых умений в области делового общения, чему способствует освоение программы дисциплины «Деловое общение», разработанной в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта.

В результате изучения данной дисциплины студент должен:

1. Иметь представление:

- об основных характеристиках делового общения;
- о роли личности в деловом общении;
- о невербальных аспектах делового общения;
- об основных формах делового общения;
- о психологических приемах и принципах делового общения;
- о культуре ведения споров;
- об управлении конфликтными ситуациями;
- об основных правилах делового этикета;
- об общих правилах оформления документов.

2. Знать:

- определение и функции общения;
- структуру общения;
- стили общения;
- виды общения;
- уровни и средства общения;
- основные стратегии общения;

- определение понятий «личность»; «архетип», «взаимодействие»,
- основные концепции личности;
- защитные механизмы личности;
- психологические типы, типы акцентуации характера;
- национально-психологические типы;
- особенности общения через переводчика;
- принципы делового общения;
- определение, цели, методы ведения деловых переговоров;
- определение понятия «спор», целей и подходов к ведению спора;
- особенности критики в споре;
- принципы ведения спора;
- определение понятия «конфликт», его структуру и типы;
- причины конфликтов;
- модель конфликтного процесса и его последствия;
- правила, методы и стратегии управления конфликтной ситуацией;
- основные понятия об этикете;
- правила приветствия;
- основные понятия дисциплины «Деловое общение».

3. Уметь:

- применять на практике синтоническую модель общения;
- использовать основные закономерности проксемики;
- использовать основные закономерности такесики;
- применять основные законы общения;
- преодолевать барьеры общения;
- применять правила раскрепощения в деловом общении;
- учитывать гендерные особенности деловых партнеров;
- применять основы графологии в деловом общении;
- использовать основы кинесики в деловом общении;
- вести деловую беседу;
- использовать рекомендации по приему подчиненных;
- вести деловые переговоры;
- вести деловые совещания и собрания;
- готовить и проводить публичные слушания;

- применять на практике основы документационного обеспечения;
- использовать психологические приемы влияния на партнера;
- слушать в процессе делового общения;
- использовать технику убеждения партнера;
- корректно вести телефонный разговор;
- учитывать специфику подготовки к деловому завтраку, обеду, ужину.

Деловое общение связано с такими дисциплинами, как философия, психиатрия, психология, педагогика, этика, социология, информатика, русский язык и культура речи, иностранный язык, маркетинг, менеджмент, связь с общественностью и др. Каждая из них вкладывает в понятие «общение» (и «деловое общение» в частности) свое содержание. Сложность достижения единства в понимании того, что такое общение, с одной стороны, связана с его вездесущностью; с другой — попытки охватить всевозможные составляющие понятия «общение» приводят к тому, что оно само исчезает, растворяется, теряя свою живую ткань и переставая быть похожим на то, что мы связываем с этим понятием. Именно поэтому возникает необходимость выделения делового общения в самостоятельную дисциплину.

ГЛАВА 1

ВВЕДЕНИЕ В ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОБЩЕНИЯ

1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ФУНКЦИИ ОБЩЕНИЯ

Общение — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности. Американский миллиардер Дж. Рокфеллер (1839—1937), хорошо понимая значение общения для деловой деятельности, говорил: «Умение общаться с людьми — такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире». А русский мыслитель П. Чаадаев (1794—1856) остроумно заметил: «Лишенные общения с другими созданиями, мы щипали бы траву, а не размышляли о своей природе».

Можно выделить восемь функций общения:

- 1) контактная, цель которой — установление контакта с собеседником;
- 2) информационная — прием-передача сведений, обмен мнениями, замыслами, решениями и т.д.;
- 3) побудительная — стимуляция партнера, направляющая его на выполнение определенных действий;
- 4) координационная — взаимное ориентирование и согласование действий при организации совместной деятельности;
- 5) перцептивная — адекватное восприятие смысла сообщения, понимание партнерами друг друга (их намерений, установок, переживаний, состояний и т.д.);
- 6) эмотивная — обмен эмоциями между партнерами и изменение эмоционального состояния с его помощью собственных переживаний и состояний;
- 7) статусная — осознание и фиксирование своего места в системе ролевых, статусных, деловых, межличностных и прочих связей сообщества;

8) преобразовательная — изменение состояния, поведения, личностно-смысловых образований партнера, в том числе его намерений, установок, мнений, решений, представлений, потребностей, действий, активности и т.д.

Таким образом, общение — многоаспектная деятельность человека. Данная многоаспектность, как показывает В.С. Кукушин, проявляется в следующих социальных функциях общения.

Во-первых, общение развивает речевую технику (культуру речи). Не каждый человек интересен в общении, потому что не всегда его речь красива и содержательна. «Красноречие есть нечто такое, что дается труднее, чем это кажется, и рождается из очень многих знаний и стараний», — полагал Цицерон.

Во-вторых, общение служит основой познания друг друга и самосовершенствования. Сопоставление себя с другим осуществляется с двух сторон: каждый из партнеров уподобляет себя другому. При построении стратегии взаимодействия каждому приходится принимать в расчет не только потребности, мотивы и установки другого, но и то, как этот другой понимает потребности, мотивы и установки взаимодействующего с ним человека. В результате человек самосовершенствуется.

В-третьих, общение обеспечивает психологический комфорт личности. Оно спасает человека от одиночества и непонимания окружающими. Именно по этой причине люди в более зрелом возрасте держат дома кошек, собак (чего не делали в молодости) и в общении с ними, в заботе о них находят частичное удовлетворение.

В-четвертых, общение творит человека. Испокон веков люди понимали, что человек не может существовать без общества. Самым большим наказанием считалось изгнание из общины. Отделяя человека от общества, мы разрушаем самого человека. Поэтому мера личности — это мера его участия в общественных коммуникациях.

В-пятых, оно развивает человека, дает ему возможность самореализации. «Отдельный человек, — писал Л. Фейербах, — как нечто обособленное, не заключает человеческой сущности в себе ни как в существе моральном, ни как в мыслящем. Человеческая сущность — лицо только в общении, в единстве человека с человеком, в единстве, опирающемся лишь на реальность различия между Я и Ты».

В-шестых, общение обеспечивает взаимодействие людей. Общение всегда предполагает некоторый результат — изменение поведения и деятельности участвующих в нем людей.

В-седьмых, общение служит основой профессиональной деятельности. А некоторые профессии самым непосредственным образом связаны с общением, к примеру: психолога, юриста, политика, педагога, переводчика, менеджера, врача, социального работника, официанта, контролера и кондуктора на транспорте, продавца, актера, диктора радио и телевидения и др. От умения этих людей общаться, от их культуры общения зависит не только наше общее и материальное благополучие, но и наше настроение и здоровье.

В-восьмых, общение дает человеку одухотворение и радость. Оно является надежным и эффективным средством от депрессии, печали и тоски. Особенно, если общение строится на доверии и выходит за рамки деловых вопросов и концентрируется на духовных, межличностных аспектах.

И наконец, общение служит основой искусства любить людей. Говорить красиво — это еще не значит любить людей. Любая деятельность человека, в том числе и общение, результативна только тогда, когда осуществляется с любовью. Любовь к людям должна пронизывать всю нашу деятельность, быть ее путеводной звездой.

1.2. ВИДЫ ОБЩЕНИЯ. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ И ЕГО КОДЕКС

Выделяется несколько видов общения.

Деловое общение. Деловое общение представляет собой процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Деловое общение обычно включено как частный момент в какую-либо совместную продуктивную деятельность людей и служит средством повышения качества этой деятельности. Его содержанием является то, чем заняты люди, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир. Деловое общение формирует и развивает способности человека, служит средством приобретения знаний и навыков.

Кодекс делового общения:

- принцип кооперативности (или кооперации) — «твой вклад должен быть таким, какого требует совместно принятое направление разговора»;
- принцип достаточности информации — «говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент»;
- принцип качества информации — «не лги»;
- принцип целесообразности — «не отклоняйся от темы, сумей найти решение»;
- принцип ясности — «выражай мысль ясно и убедительно для собеседника»;
- принцип слушания — «умей слушать и понять нужную мысль»;
- психологический принцип — «умей учитывать индивидуальные особенности собеседника ради интересов дела».

Соблюдение данного негласного кодекса делового общения — немаловажная составляющая делового успеха, потому что если один собеседник ориентируется на принцип вежливости, а другой — кооперации (принцип делового общения), возникнет нелепая, неэффективная коммуникация. Следовательно, правила общения должны быть согласованы и соблюдаться обоими участниками.

Специфика *делового общения* обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, оно проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта — оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей.

Особенности делового общения заключаются в том, что:

- партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта;
- общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;

- основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество.

Основную часть делового общения составляет *служебное общение*, которое определяет взаимодействие людей в фирмах, организациях и на предприятиях в рабочее время. Кроме того, понятие «деловое общение» охватывает взаимодействие людей во внерабочее время — на деловых приемах, семинарах, выставках и т.п.

Более узко трактует деловое общение Е.Н. Зарецкая, полагая, что «деловое общение — это любая профессиональная коммуникативная форма деятельности, чаще всего речевая, лежащая в сфере, которая определяется ответом на четыре вопроса: для чего мы говорим, что мы хотим сказать, какими средствами мы это делаем и какова реакция на нашу речь». С психологической точки зрения, данное определение неполно, ибо всякое общение, не только деловое, помимо коммуникации включает в себя восприятие и взаимодействие.

Межличностное общение, напротив, сосредоточено в основном вокруг психологических проблем внутреннего характера, тех интересов и потребностей, которые глубоко и интимно затрагивают личность человека: поиск смысла жизни, определение своего отношения к значимому человеку, к тому, что происходит при разрешении какого-либо внутреннего конфликта.

Инструментальное общение — общение, которое не является самоцелью, но преследует какую-то иную цель кроме получения удовлетворения от самого акта общения.

Целевое общение — это общение, которое само по себе служит средством удовлетворения специфической потребности, в данном случае потребности в общении.

Светское общение характеризуется беспредметностью, т.е. люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях. Правила светского общения:

- вежливость, такт — «соблюдай интересы другого»;
- одобрение, согласие — «не порицай другого», «избегай возражений»;
- симпатия — «будь доброжелательным, приветливым».

Манипулятивное общение направлено на извлечение выгоды от собеседника с использованием разных приемов (лесть, запуги-

вание, обман, демонстрация доброты) в зависимости от особенностей личности собеседника.

Примитивное общение — когда оценивают другого человека как нужный или мешающий объект: если нужен — то активно вступают в контакт, если мешает — оттолкнут или выскажут агрессивные грубые реплики; если получили от собеседника желаемое, то затем теряют интерес к нему.

Духовное общение. Характеризуется полным взаимопониманием, когда можно затронуть любую тему и не обязательно с помощью слов — друг поймет вас и по выражению лица, движениям, интонациям. Такое общение возможно, когда каждый участник представляет образ собеседника, знает его личность, интересы, убеждения, может предвидеть его реакции. Более глубокой формой духовного общения может считаться общение гуманистическое, удовлетворяющее потребности в понимании и сочувствии.

Ритуальное общение. Характеризуется поддержанием связи с социумом, подкреплением представления о себе как о члене общества (дни рождения, встречи выпускников, свадьбы, похороны, приветствия и прощания и т.п.).

«Контакт масок». Формальное общение, при котором отсутствует стремление понять и учесть особенности личности собеседника. Используются привычные маски — набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. Очень часто «контакт масок» используется людьми, постоянно находящимися в центре внимания.

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

По содержанию это:

1) материальное общение (обмен предметами и продуктами деятельности). При материальном общении субъекты, будучи занятыми индивидуальной деятельностью, обмениваются ее продуктами, которые в свою очередь служат средством удовлетворения их актуальных потребностей;

2) кондиционное общение (обмен психическими или физиологическими состояниями). При кондиционном общении люди оказывают влияние друг на друга, рассчитанное на приведение друг друга в определенное физическое или психическое состояние;

3) мотивационное общение (обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями) — передача друг другу определенных побуждений, установок или готовности к действиям в определенном направлении;

4) деятельностное общение (обмен действиями, операциями, умениями, навыками) совершенствует и обогащает собственную деятельность индивида;

5) когнитивное общение (обмен знаниями). Иллюстрацией когнитивного и деятельностного общения может служить общение, связанное с различными видами познавательной или учебной деятельности. Когнитивное общение выступает как фактор интеллектуального развития.

По целям общение делится на следующие виды:

1) биологическое (необходимое для поддержания, сохранения и развития организма). Биологическое общение связано с удовлетворением основных биологических потребностей;

2) социальное (преследует цели расширения и укрепления межличностных контактов, установления и развития интерперсональных отношений, личностного роста индивида).

По *средствам* общение может быть:

1) непосредственное (осуществляемое с помощью естественных органов, данных живому существу, — рук, головы, туловища, голосовых связок и т.д.);

2) опосредствованное (связанное с использованием специальных средств и орудий);

3) прямое (предполагает личные контакты и непосредственное восприятие друг другом общающихся людей в самом акте общения);

4) косвенное (осуществляется через посредников, которыми могут выступать другие люди).

1.3. СТИЛИ, УРОВНИ, СТРАТЕГИИ И СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ

Стили общения. В большинстве литературных источников авторы различают три стиля общения: авторитарный, либеральный и демократический.

Авторитарный стиль общения — это навязывание мнения сверху, т.е. навязывание своей точки зрения, своего мировоззрения другому. Собеседник считает, что только он знает, как поступать правильно, и категорически пресекает любое индивидуальное развитие личности. Порядок, достигнутый с помощью приказов и кнута, не может способствовать многостороннему развитию личности, ее творческой индивидуальности.

Либеральный стиль на первый взгляд может показаться самым уместным в любой ситуации. Но здесь в системе отношений собеседников всегда присутствует некоторое заискивание, т.е. кто-то идет на поводу у другого, что свойственно слабохарактерным и некомпетентным людям.

Демократический стиль общения позволяет участникам общения (или коллективу, группе) чувствовать себя личностями.

Наряду с перечисленными каждый руководитель должен иметь *собственный стиль* общения, учитывающий его индивидуальность.

Общение может происходить на различных уровнях.

1. Манипулятивный уровень заключается в том, что один из собеседников через определенную социальную роль пытается вызвать сочувствие, жалость партнера.

2. Прimitивный уровень предполагает, что один из партнеров подавляет другого (один — постоянный коммуникатор, а другой — постоянный реципиент).

3. Высший уровень — это тот социальный уровень, который позволяет независимо от социальной роли, статуса партнерам относиться друг к другу как к равным личностям.

Стратегии общения. Существуют следующие стратегии общения:

- открытое-закрытое общение;
- монологическое-диалогическое;
- ролевое-личностное (общение «по душам»).

Открытое общение — желание и умение выразить наиболее полно свою точку зрения. Оно уместно, если есть сопоставимость, но не тождественность предметных познаний. *Закрытое общение* — нежелание либо неумение выразить понятно свою точку зрения. Использование закрытых коммуникаций оправдано, во-первых, в случаях, если есть значительная разница в степени

предметной компетентности и бессмысленно тратить время и силы на поднятие компетентности «другой стороны», во-вторых, в конфликтных ситуациях.

Тактика общения — реализация в конкретной ситуации коммуникативной стратегии на основе владения техниками и знания правил общения. Это совокупность конкретных коммуникативных умений говорить и слушать.

В общении выделяют также следующие позиции:

- 1) доброжелательная, принятия собеседника;
- 2) нейтральная;
- 3) враждебная, непринятия собеседника;
- 4) доминирование, или «общение сверху»;
- 5) общение на равных;
- 6) подчинение, или позиция «снизу».

Средствами общения выступают два вида коммуникации: вербальная (речевая) и невербальная (неречевая).

Невербальные средства общения изучают следующие разделы науки:

1) кинесика — изучает внешние проявления человеческих чувств и эмоций; мимика изучает движение мышц лица, жестика — жестовые движения отдельных частей тела, пантомимика — моторику всего тела: позы, осанку, поклоны, походку;

2) такесика — изучает прикосновения в ситуации общения: рукопожатие, поцелуи, дотрагивание, поглаживание, отталкивание и пр.;

3) проксемика — исследует расположение людей в пространстве при общении: расстояние, на котором общаются собеседники, зависит от культурных, национальных традиций, от степени доверия к собеседнику.

К *средствам общения* относятся:

1) язык — система слов, выражений и правил их соединения в осмысленные высказывания, используемые для общения. Слова и правила, их употребление едины для всех говорящих на данном языке, это и делает возможным общение: если я говорю «стол», я уверен, что любой мой собеседник соединяет с этим словом те же понятия, что и я, это объективное социальное значение слова можно назвать знаком языка. Но объективное значение слова преломляется для человека через призму его собственной деятельно-

сти и образует уже свой личностный, субъективный смысл, поэтому мы не всегда правильно понимаем друг друга;

2) интонация (эмоциональная выразительность) — способна придавать разный смысл одной и той же фразе;

3) мимика, поза, взгляд собеседника — могут усиливать, дополнять или опровергать смысл фразы;

4) жесты — как средства общения могут быть общепринятыми, т.е. иметь закрепленные за ними значения, или экспрессивными, т.е. служить для большей выразительности речи.

Исследованиями А. Мехрабяна и Р. Бердвистелла установлено, что полное сообщение усваивается человеком через мимику и жесты на 55%, через интонацию — на 38% и через слова — лишь на 7%.

1.4. ЭТАПЫ ОБЩЕНИЯ

В ходе общения выделяют следующие этапы:

1) потребность в общении (необходимо сообщить или узнать информацию, повлиять на собеседника и т.п.) побуждает человека вступить в контакт с другими людьми;

2) ориентирование в целях и ситуации общения;

3) ориентирование в личности собеседника;

4) планирование содержания общения или сообщения — обычно бессознательное;

5) бессознательный (иногда сознательный) выбор человеком конкретных средств, речевых фраз, которыми будет пользоваться, решать, как говорить, как себя вести;

6) восприятие и оценка ответной реакции собеседника, контроль за эффективностью общения на основе установления обратной связи;

7) корректировка направления, стиля, методов общения.

Если какое-либо из звеньев акта общения нарушено, то говорящему не удастся добиться ожидаемых результатов: общение окажется неэффективным. Эти умения называют социальным интеллектом, практически-психологическим умом, коммуникативной компетентностью, коммуникабельностью.

Более упрощенную схему этапов общения можно представить следующим образом:

- 1) установление контакта;
- 2) ориентация в ситуации (люди, обстоятельства и т.д.);
- 3) обсуждение вопроса, проблемы;
- 4) принятие решения;
- 5) выход из контакта.

На этапе установления контакта не следует вступать в контакт, когда собеседник занят теми или иными делами (разговаривает, причешивается и т.п.), обращаться к собеседнику со слов «я», «мне», лучше начать разговор словами «вы», «ты» («Вам не кажется...», «Ты не мог бы...» и т.п.), наполнять контакт с первых слов своим эмоциональным состоянием, настроением. Необходимо еще на этом этапе определить эмоциональное состояние партнера и в зависимости от его состояния и своих целей либо самому принять в тот же тон, либо постепенно и ненавязчиво помочь партнеру выйти из нежелательного для вас состояния.

Этап ориентации помогает определить стратегию и тактику делового общения, развить интерес к нему и вовлечь партнера в круг совместных интересов. На этом этапе надо сразу выяснить, каким по длительности будет разговор (свернутый, четкий и конкретный или подробный, развернутый) и в зависимости от этого строить свою тактику.

Основные задачи этапа ориентации:

- вызвать интерес собеседника к предстоящей беседе и вовлечь его в обсуждение;
- выявить самооценку собеседника и сориентироваться в распределении ролей;
- начать решение основной задачи общения.

На этом этапе крайне важно определить психологическое состояние собеседника и корректировать его. Если у собеседника плохое настроение, желательно повысить его эмоциональный тонус. Самый эффективный прием — присвоить собеседнику желательное качество: «Зная Вашу старательность...», «Вы такой настойчивый...». Не менее эффективна похвала в адрес собеседника, напоминание о приятных событиях, сообщение интересной информации.

Для этапа обсуждения проблемы и принятия решения с социально-психологической точки зрения характерны эффект контраста и эффект ассимиляции.

Действие *эффекта контраста* заключается в том, что, указывая на отличие нашей точки зрения на возможную совместную деятельность от точки зрения партнера, мы психологически удаляемся от него; подчеркивая сходство позиций, мы сближаемся с партнерами, в чем проявляется действие *эффекта ассимиляции*.

Для достижения успеха в деловом обсуждении важно подчеркнуть *единство позиций*.

На фазе обсуждения и принятия решения очень значимы направленность на партнера, включение его в обсуждение, поэтому в полной мере должны быть проявлены *умение слушать* и *умение убеждать*.

Убеждение имеет сложную структуру: оно включает в себя знания, эмоции, волевые компоненты. Категоричностью своих суждений, даже если они и правильны, убедить другого очень сложно: тут срабатывают психологические механизмы защиты. Если хотите убедить человека, сначала надо его понять, чтобы выяснить причины несогласия, привлечь к совместному обсуждению, чтобы решение получилось общим. Если же общее решение не получится, то будут хотя бы известны точки зрения, их обдуманность, что позволит вести дальнейшее обсуждение

Разумная аргументация при деловом общении является возможной и перспективной до тех пор, пока эмоции партнеров не превысили некоторой критической для данной деловой ситуации точки. Стоит температуре аффектов партнеров превзойти эту критическую точку, как разум начинает отказывать и аргументация слабеет.

Высказывания без ориентации на собеседника носят форму *монолога*. Сумма потерь информации при монологическом общении может достигать 50%, а в некоторых случаях — и 80% от объема исходной информации.

Рассмотрим типичные ошибки, связанные с ориентацией на себя, которые не позволяют донести свою мысль до собеседника.

Если в общении мы ориентированы на себя, а не на собеседника, то мы:

- не организуем свои мысли перед тем, как их высказываем, а говорим спонтанно, надеясь, точнее требуя, чтобы другие «поспели» за нами;
- из-за небрежности или неуверенности не выражаем свои мысли точно, поэтому они приобретают двусмысленность;
- говорим слишком длинно, так что слушатель к концу нашего высказывания уже не помнит, что было вначале;
- продолжаем говорить, даже не замечая, реагирует слушатель или нет.

Наиболее эффективной формой общения является *диалог*, в основе которого лежит умение задавать вопросы.

На этапах принятия решения и выхода из контакта важно проявлять уверенность и не колебаться в своей позиции, учитывая интересы собеседника и оставляя «зазор» для последующих контактов.

1.5. СТРУКТУРА ОБЩЕНИЯ

Существует классическая структура общения путем выделения в нем трех взаимосвязанных сторон: коммуникативной, интерактивной и перцептивной.

Коммуникативная сторона общения состоит в обмене информацией между людьми.

Интерактивная сторона общения заключается в организации взаимодействия между индивидами, т.е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями.

Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установлению на этой почве взаимопонимания.

В следующей главе мы подробно проанализируем данную структуру.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. «Умение общаться с людьми — такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире» — это слова:

- а) А. Сент-Экзюпери;
- б) П. Чаадаева;
- в) Дж. Рокфеллера;
- г) И.В. Гёте.

2. Сопоставление себя с другим, когда каждый из партнеров уподобляет себя другому, представляет собой:

- а) общение как своеобразную речевую технику;
- б) общение как искусство любить людей;
- в) общение как взаимодействие людей;
- г) общение как познание друг друга и самосовершенствование.

3. Сторона общения, которая означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установлению на этой почве взаимопонимания:

- а) перцептивная;
- б) коммуникативная;
- в) интерактивная;
- г) нейтральная.

4. Стил ь общения, позволяющий обоим участникам общения почувствовать себя личностью:

- а) либеральный;
- б) индивидуальный;
- в) демократический;
- г) авторитарный.

5. По содержанию общение может быть разделено на следующие виды:

- а) материальное, моральное, мотивационное, светское, деятельностьное;
- б) кондиционное, социальное, духовное, манипулятивное, материальное;
- в) прямое, косвенное, деловое, мотивационное, деятельностьное;
- г) материальное, мотивационное, кондиционное, когнитивное, деятельностьное.

6. Общение по правилу «Соблюдай интересы другого, не попирай другого, избегай возражений, будь доброжелательным и приветливым» называется:

- а) личностным;
- б) светским;
- в) примитивным;
- г) деловым.

7. Признак, лежащий в основе классификации общения на «биологическое» и «социальное»:

- а) средства;
- б) цели;
- в) содержание;
- г) результаты.

8. Уровень общения, в процессе которого один из партнеров подавляет другого, называется:

- а) манипулятивным;
- б) высшим;
- в) примитивным;
- г) деловым.

9. Исследованиями Мехрабяна и Бердвистелла установлено, что в процессе общения лучше всего сообщение усваивается через:

- а) текстовую форму;
- б) слова;
- в) интонацию;
- г) мимику и жесты.

10. В каком функциональном значении Цицерон рассматривал общение, когда говорил, что «красноречие есть нечто такое, что дается труднее, чем это кажется, и рождается из очень многих знаний и стараний»?

- а) как культуру речи;
- б) как взаимодействие людей;
- в) как профессиональную деятельность;
- г) как развитие и самореализацию.

11. Умение и желание выражать свою точку зрения и готовность учитывать позиции других характеризует:

- а) открытую стратегию общения;
- б) ролевую стратегию общения;
- в) диалогическую стратегию общения;
- г) личностную стратегию общения.

ГЛАВА 2

АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

2.1. ОБЩЕНИЕ КАК КОММУНИКАЦИЯ. ПРИЧИНЫ ПЛОХОЙ КОММУНИКАЦИИ

Коммуникация (в переводе с латыни означает «общее, разделяемое со всеми») — процесс двустороннего обмена информацией, ведущей ко взаимному пониманию. Обмену информацией могут препятствовать барьеры общения. Существует несколько видов барьеров:

- барьер непонимания может возникнуть из-за незнания отдельных слов или выражений;
- фонетический барьер — из-за невнятной речи;
- стилистический — из-за несоответствия стиля речи и ситуации общения;
- логический — из-за непонятной или неправильной логики рассуждений;
- барьеры социально-культурного различия (социальные, политические, религиозные и профессиональные различия);
- барьеры отношений, обусловленные неприязнью или недоверием к коммуникатору.

Таким образом, причинами плохой коммуникации могут быть:

- а) стереотипы — упрощенные мнения относительно отдельных лиц или ситуаций;
- б) предвзятые представления — склонность отвергать все, что противоречит собственным взглядам, что ново, необычно;
- в) плохие отношения между людьми;
- г) отсутствие внимания и интереса собеседника;
- д) пренебрежение фактами, привычка делать выводы при отсутствии достаточного количества фактов;
- е) ошибки в построении высказываний;
- ж) неверный выбор стратегии и тактики общения.

Коммуникативная компетентность — способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми. Для эффективной коммуникации характерно достижение взаимопонимания партнеров, более адекватное понимание ситуации и предмета общения. Это способствует разрешению проблем, обеспечивает достижение целей с оптимальным расходом ресурсов. Коммуникативная компетентность рассматривается как система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия.

2.2. ОБЩЕНИЕ КАК ВОСПРИЯТИЕ: ИДЕНТИФИКАЦИЯ, ЭМПАТИЯ, РЕФЛЕКСИЯ

Восприятие одним человеком другого выступает как обязательная составная часть общения, это как то, что называют перцепцией. В процессе восприятия действует несколько психологических механизмов, наиболее существенными из которых являются идентификация, эмпатия и рефлексия.

Идентификация (или отождествление) — это установление сходства одного человека с другим. При взаимодействии люди пользуются таким приемом, когда предположение о внутреннем состоянии партнера строится на основе попытки поставить себя на его место. Установлена тесная связь между идентификацией и другим, близким по содержанию явлением — эмпатией.

Эмпатия — особый способ глубокого и безошибочного восприятия внутреннего мира другого человека. Здесь имеется в виду не рациональное осмысление проблем другого человека, а стремление эмоционально откликнуться на его проблемы. Эмпатия — это способность эмоционально воспринять другого человека, принять его со всеми его мыслями и чувствами. Способность к эмоциональному отражению у разных людей неодинакова.

Рефлексия — способность сознания человека сосредоточиться на самом себе, как перцептивный механизм осознания человеком того, как он воспринимается партнером по общению. Это уже не просто знание или понимание другого, но знание того, как дру-

гой понимает меня, своеобразно удвоенный процесс зеркальных отражений друг друга, глубокое, последовательное взаимоотражение, содержанием которого является воспроизведение внутреннего мира партнера, причем в этом внутреннем мире в свою очередь отражается мой внутренний мир.

2.3. ФАКТОРЫ, ЗАТРУДНЯЮЩИЕ АДЕКВАТНОЕ ВОСПРИЯТИЕ В ОБЩЕНИИ

Факторы, мешающие правильно воспринимать и оценивать людей, можно свести к следующему:

1) наличие заранее заданных установок реального процесса восприятия и оценивания другого человека;

2) наличие уже сформированных стереотипов, в соответствии с которыми наблюдаемые люди заведомо относятся к определенной категории и формируется установка на поиск связанных с нею черт;

3) стремление сделать преждевременное заключение о личности оцениваемого человека до получения о нем исчерпывающей и достоверной информации;

4) безотчетное структурирование личности другого человека проявляется в том, что логически объединяются в целостный образ только строго определенные личностные черты, и тогда всякое понятие, которое не вписывается в этот образ, отбрасывается;

5) эффект ореола проявляется в том, что первоначальное отношение к какой-то одной частной стороне личности переносится на весь образ человека, а затем общее впечатление о человеке — на оценку его отдельных качеств. Если общее впечатление о человеке благоприятно, то его положительные черты переоцениваются, а недостатки либо не замечаются, либо оправдываются. И наоборот, если общее впечатление о человеке отрицательно, то даже благородные его поступки не замечаются или истолковываются превратно как своекорыстные;

6) эффект проецирования проявляется в том, что другому человеку приписываются по аналогии с собой собственные качества и эмоциональные состояния;

7) эффект первичности проявляется в том, что первая услышанная или увиденная информация о человеке или событии является очень существенной и доминирующей, способной влиять на последующее отношение к этому человеку;

8) отсутствие желания и привычки прислушиваться к мнению других людей, стремление полагаться на собственное впечатление о человеке, отстаивать его;

9) отсутствие изменений в восприятии и оценке людей;

10) эффект последней информации проявляется в том, что, если вы получили негативную последнюю информацию о человеке, эта информация может перечеркнуть все прежние мнения об этом человеке.

Важное значение для более глубокого понимания того, как люди воспринимают и оценивают друг друга, имеет явление **каузальной атрибуции** — это объяснение субъектом межличностного восприятия причин и форм поведения других людей. Оно касается как внутренних причин (внутренние диспозиции человека, устойчивые черты, мотивы, склонности), так и внешних (влияние внешних ситуаций).

Можно выделить следующие критерии анализа поведения:

- постоянное поведение: в сходных ситуациях поведение однотипно;
- отличающееся поведение: в других случаях поведение проявляется иначе;
- обычное поведение: в сходных обстоятельствах такое поведение свойственно большинству людей.

Психолог Дж. Келли показал, что постоянное, мало чем отличающееся поведение, да еще и необычное, объясняется внутренними причинами, спецификой личности и характера человека («таким уж он уродился»).

Если в похожих ситуациях человек демонстрирует постоянство, а в иных его поведение отличается, к тому же оно обычное (т.е. как и у других людей в таких же ситуациях), то такое поведение люди склонны объяснять внешними причинами («в этой ситуации так вынужден себя вести»).

Ф. Хайдер, автор теории атрибуции, проанализировал «психологию здравого смысла», посредством которой человек объяс-

няют повседневные события. Ученый считает, что люди чаще всего дают разумные интерпретации, но склонны приходить к заключению, будто намерения и диспозиции другого человека соответствуют их действиям.

Процессы каузальной атрибуции подчиняются следующим закономерностям, которые оказывают влияние на понимание людьми друг друга.

1. Те события, которые часто повторяются и сопровождают наблюдаемое явление, предшествуя ему, обычно рассматриваются как его возможные причины.

2. Если поступок, который мы хотим объяснить, необычен и ему предшествовало какое-нибудь уникальное событие, то мы склонны именно его считать основной причиной совершенного.

3. Неверное объяснение поступков людей происходит в том случае, когда есть много и различных, но близких возможностей для их интерпретации, и человек, предлагающий свое объяснение, волен выбрать устраивающий его вариант.

4. Фундаментальная ошибка атрибуции проявляется в тенденции наблюдателей недооценивать ситуационные и переоценивать диспозиционные влияния на поведение других. Она также сказывается в том, что человек полагает, будто поведение соответствует диспозициям. Поступки других людей мы склонны объяснять их индивидуальными особенностями личности и характера («это человек со сложным характером»), а свои собственные — как зависящие от ситуации («в этой ситуации невозможно было вести себя иначе, а вообще я совсем не такой»). Таким образом, люди интерпретируют свое собственное поведение ситуативно («я не виноват, уж такая сложилась ситуация»), но считают, что другие ответственны сами за свое поведение.

Ошибка атрибуции происходит еще и потому, что в центре нашего внимания находится та личность, за чьим поведением мы наблюдаем, а ситуация остается в целом относительно незаметной. Когда действуем сами, наше внимание направлено на то, на что мы реагируем, и ситуация проявляется отчетливее.

5. Культура также влияет на ошибку атрибуции. Согласно мировоззрению представителей Запада, люди, а не ситуации, являются причиной событий. Но жители Индии с меньшей вероятностью, чем

американцы, истолковывают поведение, принимая в расчет диспозиции, скорее они придадут большее значение ситуации.

2.4. СТЕРЕОТИПЫ И УСТАНОВКИ ПРИ ВОСПРИЯТИИ ПАРТНЕРА ПО ОБЩЕНИЮ

На восприятие людей влияют *стереотипы*. Это привычные, упрощенные представления о других группах людей, о которых мы располагаем скудной информацией. Стереотипы редко бывают плодом личного опыта, чаще мы их приобретаем от той группы, к которой принадлежим, от родителей, учителей, от средств массовой информации. Они стираются, если люди разных групп начинают тесно взаимодействовать, узнавать больше друг о друге, добиваться общих целей.

Влияют на нас и *предубеждения* — это эмоциональная оценка каких-либо людей, хороших или плохих, даже если мы не знаем ни их самих, ни мотивов их поступков.

Воздействуют также *установки*. Под ними подразумевают неосознанную готовность человека привычным образом воспринимать и оценивать каких-либо людей и реагировать определенным, заранее сформированным способом без полного анализа конкретной ситуации.

Установки имеют три измерения:

- 1) когнитивное: мнения, убеждения, которых придерживается человек относительно какого-либо субъекта или предмета;
- 2) аффективное: положительные или отрицательные эмоции, отношение к конкретному человеку или информации;
- 3) поведенческое: готовность к определенным реакциям поведения, соответствующим убеждениям и переживаниям человека.

Установки формируются под влиянием других людей (родителей, СМИ) и «кристаллизуются» между 20 и 30 годами. Затем они изменяются с трудом на основе личного опыта в многократно повторяющихся ситуациях.

Ошибки восприятия другого человека обусловлены действием некоторых факторов: превосходства, привлекательности и отношения к нам.

Люди, вступающие в общение, не равны: они отличаются друг от друга по своему социальному статусу, жизненному опыту, интеллектуальному потенциалу и т.д. При неравенстве партнеров наиболее часто применяется схема восприятия, которая приводит к ошибкам неравенства. В психологии эти ошибки получили название *фактора превосходства*.

Схема восприятия такова. При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем было бы, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с человеком, которого мы в чем-то превосходим, то мы недооцениваем его. Причем превосходство фиксируется по какому-то одному параметру, а переоценка (или недооценка) происходит по многим параметрам. Эта схема восприятия начинает работать не при всяком, а только при действительно важном, значимом для нас неравенстве.

По каким признакам мы можем судить о превосходстве человека, например, в социальном положении или в интеллектуальном? Для определения этого параметра в нашем распоряжении есть два основных источника информации:

- одежда человека, его внешнее оформление, включая такие атрибуты, как знаки отличия, очки, прическа, награды, драгоценности, а в определенных случаях даже такая «одежда», как машина, оформление кабинета и т.д.;
- манера поведения человека (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и т.д.).

Информация о превосходстве обычно так или иначе «закладывается» в одежду и манеру поведения, в них всегда есть элементы, свидетельствующие о принадлежности человека к той или иной социальной группе.

Действие *фактора привлекательности* при восприятии человека заключается в том, что под его влиянием какие-то качества человека переоцениваются или недооцениваются другими людьми. Ошибка здесь в том, что если человек нам нравится (внешне), то одновременно мы склонны считать его более умным, хорошим, интересным и т.д., т.е. опять-таки переоценивать многие его личностные характеристики.

Привлекательность — не что иное, как степень приближения к тому типу внешности, который максимально одобряется той группой, к которой мы принадлежим.

Фактор отношения к нам действует таким образом, что люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, которые к нам относятся плохо. Знаком отношения к нам, запускающим соответствующую схему восприятия, является все, что свидетельствует о согласии или несогласии партнера с нами. Чем ближе чужое мнение к собственному, тем выше оценка высказавшего это мнение человека. Это правило имеет и обратную силу: чем выше оценивается некто, тем большее сходство его взглядов с собственными от него ожидают.

В практике делового общения используются порой приемы воздействия и создания стереотипов:

- *навешивание ярлыков*: человека «подгоняют» под стереотипы «демагог», «популист», «бабник», «пьяница» и т.д. Успешно используется для устранения конкурентов в политической и деловой жизни излюбленное средство специалистов в области интриг. В качестве контраргумента следует акцентировать внимание на недопустимости подмены реальных фактов субъективными оценками;
- *«блистательная неопределенность»*: использование стереотипов, смысл которых не вполне ясен и однозначен, но вызывает положительные эмоции, поскольку здесь оценка превалирует над описанием. Сюда относятся такие расхожие понятия, как «права человека», «общечеловеческие ценности», «в интересах закона» и т.д. Вариант для общения с руководством: «Ваше решение недемократично (нарушает права человека, социальную справедливость)!»;
- *апелляция к большинству* как средство укрепления своей позиции. При этом преобладает волевой аспект, используются выражения: «по многочисленным просьбам трудящихся...», «все россияне единодушно поддерживают...» и т.д. Для делового общения подходят аргументы: «в коллективе есть мнение...», «коллектив считает, что...»;
- *перенос*: использование старых символов, уже имеющих определенную ценность. В деловом общении ссылка на

авторитетную личность возможна в нескольких вариантах: а) персонифицированном — ссылка на конкретное руководящее лицо; б) обезличенном — «Там знают!»; «Сам в курсе»; «И тогда я позвонил, вы понимаете, кому...»; «Обсуждаем проблему и тут зашел сам...»; в) использование цитат — «Еще Сократ говорил, что...»;

- *простонародность*, или «свой парень». Имеет в основе идентификацию с народом, подчиненными. Используется для формирования имиджа руководителя. Приемы разнообразны — от поездок на работу общественным транспортом до рукопожатий на улице, лобызания деток и зимнего купания в пруду;
- *деперсонификация* общения, возникающая благодаря стереотипам, в ряде случаев не облегчает, а, напротив, затрудняет деловое общение, мешает установлению неформальных отношений. В переводе на язык социальной психологии известная поговорка «Встречают по одежке...» означает, что «встречают по стереотипу, а провожают — по уму!». Особенно актуальна эта проблема в системе отношений «руководитель — подчиненный».

Как сломать стереотип, что нужно сделать, чтобы нас воспринимали не как должность, а как личность? В подобной ситуации целесообразно использовать два приема. Первый прием, условно назовем его «ищите хобби», предполагает поиск информации о том, чем интересуется ваш руководитель в свободное от работы время. Чаще всего это политика, автомобили, садоводство и огородничество, домашние животные, здоровье и т.д. Иными словами, если удастся найти общий интерес помимо работы, общение перейдет на новый, неформальный уровень. В качестве примера вспомним экранизацию новеллы О' Генри «Деловые люди», герой которой, грабитель, неожиданно застает дома хозяина, но вместо перестрелки дело заканчивается совместной выпивкой, поскольку у обоих оказалась одинаковая болезнь. Однако следует иметь в виду, что этот прием эффективен только в том случае, если вы достаточно глубоко разбираетесь в данном вопросе и ваш интерес является искренним.

Второй прием, достаточно подробно представленный в работе Д. Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние

на людей», гораздо примитивнее по замыслу, но сложнее по технике исполнения. Суть его проста: выдать свой интерес за интерес этого человека. Как правило, этого добиваются путем повышения самооценки делового партнера, укрепления его имиджа. Например, если поставка уже оплаченной партии товара задерживается, целесообразнее не апеллировать к совести, а просто вежливо поставить в известность, что вы очень высокого о нем мнения и хотели бы порекомендовать его услуги своим знакомым, но не можете этого сделать, поскольку он до сих пор не выполнил своих обязательств.

Предвзятое мнение направлено на то, как человек воспринимает и интерпретирует информацию. Чье-либо изображение на фотографии может восприниматься совершенно по-разному (это жестокий или добрый человек?), в зависимости от того, что известно о нем: он гестаповец или герой. Эксперименты показали, что очень трудно опровергнуть ложную идею, неправду, если человек логически обосновал ее. Этот феномен, названный «стойкостью убеждений», демонстрирует: убеждения могут жить самостоятельно и сохраняться даже после дискредитации доказательства, которое их породило. Неверное мнение о других людях или о себе может продолжать существовать несмотря на опровержение. Чтобы изменить убеждение, нередко требуются более убедительные доказательства, чем для его создания.

В общении важно уметь «снимать маску», быть открытым и искренним. Без этого не бывает теплых и близких отношений с людьми. Человек, заинтересованный в том, чтобы лучше ориентироваться в особенностях своего общения с окружающими, должен интересоваться реакциями других людей на его поступки в тех или иных ситуациях, учитывать истинные последствия своего поведения. Собирая подобную информацию, получаешь возможность увидеть себя как бы в разных зеркалах. Обеспечение других обратной связью (сведениями о том, какие чувства и мысли вызывает у нас их поведение) может повысить взаимное доверие. Чтобы высказывать и принимать обратные связи, нужно обладать не только соответствующими умениями, но и смелостью.

Обратная связь в общении — это сообщение, адресованное другому человеку, о том, как я его воспринимаю, что чувствую

в связи с нашими отношениями, какие чувства вызывает у меня его поведение.

Правила ее такие:

1) говори о том, что конкретно делает данный человек, если его поступки вызывают у тебя те или иные чувства;

2) когда говоришь о том, что тебе не нравится в данном человеке, старайся в основном отмечать то, что он смог бы при желании в себе изменить;

3) не давай оценок.

Помни: обратная связь — это не информация о том, что представляет собой тот или иной человек, а сведения о тебе в связи с этим другим человеком (как ты его воспринимаешь, что тебе приятно и что тебе неприятно).

2.5. ФОРМЫ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ОБЩЕНИИ

Взаимодействие — это действия индивидов, направленных друг к другу. Общение как взаимодействие можно рассмотреть с позиций ориентации на контроль и ориентации на понимание.

Ориентация на контроль предполагает стремление контролировать, управлять ситуацией и поведением других, которые обычно сочетаются с желанием доминировать во взаимодействии.

Ориентация на понимание включает в себя стремление понять ситуацию и поведение других. Она связана с желанием лучше взаимодействовать и избегать конфликтов, с представлениями о равенстве партнеров в общении и необходимости достижения взаимной, а не односторонней удовлетворенности.

Так, «контролеры» и «пониматели» придерживаются совершенно разных стратегий в общении.

Стратегия «контролера» — стремление заставить партнера принять свой план взаимодействия, навязать свое понимание ситуации, и довольно часто при этом действительно достигается контроль над взаимодействием.

Стратегия «понимателя» — адаптация к партнеру. Показательно, что разные ориентации связаны с разным распределением

позиций в общении. Так, «контролеры» всегда стремятся к неравным взаимодействиям с подчиненными и доминирующим позициям вертикального взаимодействия. Ориентация на понимание больше сопрягается с равными, горизонтальными взаимодействиями.

При появлении угрозы отвержения у человека могут возникнуть следующие типы поведения-общения:

- 1) заискивание, чтобы другой человек не сердился;
- 2) обвинение, чтобы другой человек считал его сильным;
- 3) расчет на то, чтобы избежать угрозы;
- 4) отстраненность, чтобы игнорировать угрозу, вести себя так, как будто ее нет.

Заискивающий миротворец пытается угодить, никогда ни о чем не споря, соглашается с любой критикой в свой адрес (а внутри он ощущает себя ничтожеством, не представляющим ценности: «Я без тебя ничто», «Я беспомощен»).

Обвинитель постоянно ищет, кто в том или ином случае виноват. Он — диктатор, хозяин, который без конца упрекает: «Если бы не ты, все было бы хорошо», всем видом он показывает: «Я здесь главный», но глубоко внутри он чувствует: «Я одинок и несчастлив».

Расчетливый «компьютер» очень рассудителен, не выражает никаких чувств, кажется спокойным, холодным, собранным, живет под лозунгом: «Говорите правильные вещи, скрывайте свои чувства. Не реагируйте на окружающее».

Отстраненный человек, что бы ни делал, что бы ни говорил, не связан с тем, что говорит или делает собеседник. Он отстраняется от неприятных и трудных жизненных ситуаций, старается ничего не замечать, не слышать, не реагировать, а внутри он чувствует одиночество и полную бессмысленность существования: «Никто обо мне не заботится, здесь мне нет места».

Любая из этих моделей общения, реагирования способствует поддержанию заниженной самооценки, ощущения собственного ничтожества. Но есть и эффективный способ реагирования — «*уравновешенный, гибкий*», этот вариант общения гармоничен: произносимые слова соответствуют выражению лица, позе, интонации, честному и открытому выражению чувств и мыслей. Уравновешенное общение основано на подлинности переживаемых и демонстриру-

емых чувств. Совсем иначе выглядит, например, обвиняющий тип общения, при котором человек, чувствуя беспомощность, демонстрирует злость или за бравадой скрывает обиду.

Существуют и другие подходы к рассмотрению общения как взаимодействия между людьми.

Единица взаимодействия называется *транзакция*. Э. Берн писал: «Люди, находясь вместе в одной группе, неизбежно заговаривают друг с другом или покажут свою осведомленность о присутствии друг друга. Человек, к которому обращен транзакционный стимул, в ответ что-то скажет или сделает. Мы называем этот ответ транзакционной реакцией. Транзакция считается дополнительной, если стимул влечет ожидаемую реакцию».

Транзактный анализ общения (Э. Берн) выделяет три основные психологические позиции: Ребенка, Родителя, Взрослого, которые могут неоднократно сменять одна другую в течение дня, или одна из них оказывается преобладающей в поведении того или иного человека. С позиции Ребенка он смотрит на другого как бы снизу вверх, с готовностью подчиняется, испытывая радость от того, что его любят, но одновременно и чувство неуверенности, незащитности. Эта позиция, будучи основной в детстве, нередко встречается и у взрослых. Так, иногда молодая женщина в общении с мужем хочет почувствовать себя вновь озорной девчонкой, оберегаемой от всяческих невзгод. Муж в таких ситуациях занимает позицию Родителя, демонстрирует уверенность, покровительство, но одновременно и безапелляционность, приказной тон. В другой раз он сам, например, общаясь со своими родителями, занимает место Ребенка.

При общении с коллегами обычно стремятся занять позицию Взрослого, предусматривающую спокойный тон, выдержку, солидность, ответственность за свои поступки, равноправие в общении.

С позиции Родителя «играются» роли старого отца, старшей сестры, внимательного супруга, педагога, врача, начальника, продавца, говорящих «зайдите завтра». С позиции Ребенка — молодого специалиста, аспиранта-соискателя, артиста — любимца публики. С позиции Взрослого — соседа, случайного попутчика, сослуживца, знающего себе цену, и др.

Позиция Родителя бывает двух разновидностей:

- *«карающий Родитель»*: указывает, приказывает, критикует, карает за непослушание и ошибки;
- *«опекающий Родитель»*: советует в мягкой форме, защищает, опекает, помогает, поддерживает, сочувствует, жалеет, заботится, прощает ошибки и обиды.

Также выделяют варианты и в позиции Ребенка:

- *«послушный»*;
- *«бунтующий» («Не хочу! Не буду! Отстаньте! А тебе какое дело? Как хочу, так и буду делать!»)*.

Наиболее успешным и эффективным является общение двух собеседников с позиции Взрослых, могут понять друг друга и два Ребенка.

Трансакция — это единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающаяся заданием позиций каждого. Ее можно изобразить стрелкой, идущей от позиции, выбранной одним собеседником, к предполагаемой позиции другого участника общения.

Общение Родителя и Взрослого отличается динамичностью. Либо Взрослый своим спокойным, независимым, ответственным поведением собьет спесь с Родителя, переведя его в равноправную Взрослую позицию, либо Родитель сумеет подавить собеседника и поставить того в позицию подчиняющегося или бунтующего Ребенка.

Общение Взрослого и Ребенка не менее динамично: либо Взрослый сумеет побудить Ребенка серьезно и ответственно отнестись к обсуждаемой проблеме и занять позицию Взрослого, либо беспомощность Ребенка спровоцирует переход собеседника к позиции опекающего Родителя.

Общение Родителя и Ребенка строится по принципу взаимного дополнения, поэтому часто реализуется в общении, хотя может носить как спокойный характер («послушный Ребенок»), так и конфликтный («бунтующий Ребенок»).

Встречаются замаскированные виды общения, где его внешний (социальный) уровень не совпадает с истинным (психологическим), маскирует его. Например, общение продавца и покупателя может внешне носить равноправный характер двух Взрослых, а фактически диалог продавца («Вещь хорошая, но дорогая») и покупателя («Именно это я и возьму») остается на уровне отношений Родителя (продавец) и Ребенка (покупатель).

Можно выделить разнообразные формы межличностного взаимодействия: привязанность, дружба, любовь, соревнование, уход, времяпрепровождение, операция, игра, социальное влияние, подчинение, конфликты, ритуальное взаимодействие и др. Они характеризуются специфическими позициями.

Одна из распространенных форм — *ритуальное взаимодействие*, которое строится по определенным правилам, символически выражая реальные социальные отношения и статус человека в группе и обществе. Ритуал выступает как специальная форма взаимодействия, придуманная людьми для удовлетворения потребности в признании. В этом случае доминируют отношения «Родитель — Родитель». Благодаря такому взаимодействию обнаруживается ценность группы, люди выражают то, что их наиболее затрагивает, составляет их социальные ценностные ориентации.

Английский ученый В. Тэрнер, рассматривая ритуалы и обряды, понимает их как предписанное формальное поведение, как «систему верований и действий, исполняемых особой культовой ассоциацией». Они важны для поддержания преемственности между различными поколениями в той или иной организации, для сохранения традиций и передачи накопленного опыта через символы.

Ритуальное взаимодействие — это и своеобразный праздник, оказывающий глубокое эмоциональное воздействие на людей, и мощное средство, поддерживающее стабильность, прочность, преемственность социальных связей, и механизм сплочения людей, повышающий их солидарность. Ритуалы, обряды, обычаи способны запечатлеваться на подсознательном уровне, обеспечивая глубокое проникновение определенных ценностей в групповое и индивидуальное сознание, в родовую и личную память.

Человечество выработало множество обычаев: религиозные обряды, дворцовые церемонии, дипломатические рауты, военные ритуалы, светские обряды, праздники и похороны. К ритуалам относятся многочисленные нормы поведения: прием гостей, приветствие знакомых, обращение к незнакомым и пр.

Ритуал — это жестко фиксированная последовательность транзакций, причем они производятся с позиции Родителя и обращены к такой же, позволяя людям почувствовать себя признанными.

Если потребность человека в признании не реализуется, то начинает развиваться агрессивное поведение. Ритуал как раз и призван снять эту агрессию, удовлетворить надобность быть признанным хотя бы минимально.

При другом виде взаимодействий — *операциях* — транзакция осуществляется с позиций «Взрослый — Взрослый». С ним мы встречаемся ежедневно: на работе, учебе, когда готовим пищу, ремонтируем квартиру и пр. Успешно проведя операцию, человек утверждает в своей компетентности и получает подтверждение со стороны окружающих.

Трудовое взаимодействие, распределение и выполнение профессиональных, семейных функций, умелое и эффективное осуществление этих обязанностей — вот те операции, которые заполняют жизнь людей.

Соревнование — форма социального взаимодействия, когда имеется четкая цель, которую необходимо достичь, а все действия различных людей соотнесены с учетом этой цели так, что они не конфликтуют. При этом и человек не вступает в конфликт с самим собой, придерживаясь установки другого игрока команды, хотя ему присуще желание добиться лучших результатов, чем у других членов команды. Поскольку человек принимает установки других людей и позволяет определять, что он совершит в соответствии с какой-то общей целью, постольку он становится органическим членом своей группы, общества, принимая его мораль, принципы и установки.

В ряде случаев, находясь с другими людьми в одном помещении и выполняя вроде бы совместную деятельность, человек мысленно пребывает в совершенно ином месте, беседует с воображаемыми собеседниками, мечтает о своем. Такое специфическое взаимодействие называют *уходом*. Это обычная и естественная форма взаимодействия, но все же чаще к ней прибегают люди, имеющие проблемы с межличностными потребностями. Если у человека не остается других форм взаимодействия кроме ухода, то это уже патология — психоз.

Следующий тип одобряемых фиксированных взаимодействий — *времяпрепровождение*, обеспечивающее хотя бы минимум приятных ощущений, знаков внимания со стороны партнеров.

Времяпрепровождение — фиксированная форма транзакций, призванная удовлетворять потребность людей в признании.

Если эта форма реализуется с позиций «Родитель — Родитель», то чаще всего она выражается так: обсуждается и осуждается все отклоняющееся от нормы — дети, женщины, мужчины, власть, телевидение и пр. С этих позиций бывает и обсуждение тем «Вещи» (сравнение имеющихся во владении автомашин, телевизоров и пр.), «Кто вчера выиграл» (футбольные и другие спортивные результаты) — это времяпрепровождение мужчин; «Кухня», «Магазин», «Платье», «Дети», «Сколько стоит?», «Вы знаете, что она...» — темы для женщин. В процессе этого происходит оценивание партнеров и перспектив развития отношений с ними.

Устойчивое взаимодействие людей может быть обусловлено появлением взаимной симпатии, *аттракции*. Тесные взаимоотношения, обеспечивающие поддержку и дружеское чувство (т.е. мы чувствуем, что нас любят, одобряют и поощряют друзья и близкие), связаны с ощущением счастья. Исследования показали, что такие положительные взаимоотношения улучшают здоровье, уменьшают вероятность преждевременной смерти. «Дружба — сильнейшее противоядие от всех напастей», — говорил Сенека.

Факторы, которые способствуют формированию аттракции (привязанности, симпатии):

- частота взаимных социальных контактов, географическая близость (большинство людей начинают дружить и вступают в брак с теми, кто живет по соседству, учится в одном классе, работает в одной фирме, т.е. с теми, кто живет, учится, работает неподалеку; люди могут часто встречаться, обнаруживать друг в друге сходство, обмениваться знаками внимания), физическая привлекательность (мужчины склонны любить женщин за их внешность, но и женщинам нравятся привлекательные мужчины);
- феномен «равного» (люди склонны выбирать себе друзей и особенно вступать в брак с теми, кто равен им по интеллектуальному уровню и столь же привлекателен, как и они). Э. Фромм писал, что часто любовь есть «не что иное, как взаимовыгодный обмен между двумя людьми, при котором участники сделки получают максимум из того, на что они

могут рассчитывать, принимая во внимание их ценность на рынке личностей» В парах, где партнеры отличались по степени своей привлекательности, уступающий обычно имеет компенсирующее качество. Мужчины предлагают со своей стороны статус, пытаясь найти привлекательность, а женщины поступают скорее наоборот, поэтому юные красавицы часто выходят замуж за немолодых мужчин, занимающих высокое положение в обществе;

- чем привлекательнее человек, тем вероятнее приписывание ему положительных качеств (это стереотип физической привлекательности: что красиво, то и хорошо). Люди неосознанно считают, что при прочих равных условиях более красивые счастливее, сексуальнее, общительнее, умнее и удачливее, хотя они вовсе не честнее или заботливее по отношению к другим людям. Отличающиеся привлекательностью люди имеют более престижную работу, больше зарабатывают;
- отрицательно на аттракцию влияет «эффект контраста»: например, мужчинам, только что разглядывавшим журнальных красоток, обычные женщины и жены кажутся менее привлекательными; после просмотра порнографических фильмов понижается сексуальная удовлетворенность партнером;
- «эффект усиления»: когда мы находим у кого-либо черты, схожие с нашими, это делает человека более привлекательным для нас. Чем сильнее двое любят друг друга, тем физически привлекательнее они находят друг друга и тем менее привлекательными представляются им все другие люди противоположного пола;
- сходство социального происхождения, сходство интересов, взглядов важно для установления взаимоотношений («Мы любим тех, кто похож на нас и делает то же, что и мы», — указывал Аристотель);
- для их продолжения необходимы взаимное дополнение, компетентность в области, близкой нашим интересам;
- нам нравятся те, кому нравимся мы;
- если чувство собственного достоинства человека было уязвлено в какой-то предыдущей ситуации, то ему больше по-

нравится новый знакомый, доброжелательно уделяющий ему внимание (это помогает объяснить, почему иногда люди так страстно влюбляются после того, как их ранее отверг другой, затронув тем самым их самолюбие);

- вознаграждающая теория привлекательности: согласно ей, нам нравятся те люди, чье поведение нам выгодно, или те, с кем мы связываем выгодные нам события;
- принцип взаимовыгодного обмена или равного участия: то, что вы и ваш партнер получаете от ваших взаимоотношений, должно быть пропорционально тому, что каждый из вас в них вкладывает.

Если двух и более людей многое связывает, формируется фактор близости. С укреплением взаимосвязей, когда люди делают друг другу приятное, формируется симпатия. Когда же они взаимно обнаруживают достоинства и признают право за собой и другими быть такими, какие они есть, формируется уважение.

Такие формы взаимодействия, как *дружба* и *любовь*, удовлетворяют потребность людей в приятии. Они внешне похожи на препровождение времени, но партнер в этих случаях фиксирован, по отношению к нему и возникает симпатия. Дружба включает симпатию и уважение, любовь отличается от нее усиленным сексуальным компонентом, т.е. она равняется: сексуальное влечение + симпатия + уважение. В случае с влюбленностью существует лишь сочетание сексуального влечения и симпатии.

Эти формы взаимодействия отличаются от всех остальных тем, что в них обязательно присутствуют скрытые транзакции «Ребенок — Ребенок», выражающие взаимное признание и симпатию. Люди могут обсуждать какие угодно проблемы, даже на вполне взрослом и серьезном уровне, но в каждом их слове и жесте будет прочитываться: «Ты мне нравишься». Некоторые черты характерны для всех дружеских и любовных привязанностей: взаимопонимание, самоотдача, удовольствие от пребывания с любимым, забота, ответственность, интимная доверительность, самораскрытие (обнаружение сокровенных мыслей и переживаний перед другим человеком). «Что такое друг? Это человек, с которым вы осмеливаетесь быть самим собой», — заметил Ф. Крэйн.

2.6. СОЦИАЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ: СУГГЕСТИЯ, КОНФОРМИЗМ, НОНКОНФОРМИЗМ

Социальное влияние — форма межличностного взаимодействия, в результате которого повторный ответ человека на проблему более сближается с ответом другого человека, чем с собственным первоначальным ответом. Таким образом, поведение одного человека становится подобным поведению других людей.

Механизмами, реализующими социальное влияние, являются: суггестия, конформизм и нонконформизм.

Суггестия (внушаемость) — непроизвольная податливость человека мнению других лиц или группы, когда он и сам не замечает, как изменились его взгляды, поведение, это происходит само собой.

Конформизм — сознательная уступчивость человека мнению большинства группы во избежание конфликта с ней. В подростковом, юношеском возрасте конформизм самый высокий, потом снижается, после 25 лет остается у каждого человека на постоянном индивидуальном уровне, причем у женщин в целом конформизм выше, чем у мужчин. Различают: а) внутреннюю личную конформность (усваиваемая конформная реакция) — мнение человека действительно меняется под воздействием группы, человек соглашается; б) демонстративное согласие с группой по разным причинам (чаще всего, чтобы избежать конфликтов).

Исследования показали, что внушаемость и конформизм в той или иной степени присущи каждому человеку с детства и до конца жизни, но на степень их выраженности влияют возраст, пол, профессия, состав группы и пр. Под влиянием каких же факторов человек уступает группе?

1. Прежде всего влияют особенности самого человека: возраст, пол, профессия и др. Если обсуждаемая проблема относится к разряду преимущественно женских видов деятельности, то женщины проявляют себя менее конформно, чем мужчины. Уровень конформности высок у музыкантов из оркестра (70%), у военных выше, чем у инженеров.

Влияют характеристики самой проблемы, стимульного материала: чем он сложнее, амбивалентнее, тем чаще проявляется конформность. Категориальные, качественные стимулы (а не количе-

ственные характеристики стимулов) увеличивают способность сопротивляться давлению группы.

Влияет и масштаб группы. Вначале предполагали, что его увеличение приводит к росту конформности, но оказалось, что зависимость носит не прямолинейный, а экспоненциальный характер: когда к большинству присоединяется еще один человек, у «наивного» испытуемого конформность усиливается, но в меньшей степени, нежели когда к большинству присоединялся предыдущий человек. Конформность возрастает с увеличением группы лишь до определенного предела (3 – 7 человек), после чего не растет, да и то лишь в случае, когда все члены группы воспринимаются человеком как независимые друг от друга, т.е. на нее действует количество воспринимаемых независимых источников информации. Влияет и степень согласия большинства. Так, при разрушении единства группового мнения человек более смело сопротивляется его давлению.

Влияют взаимоотношения человека и группы (так, когда люди работали за совместное вознаграждение и надо было принять общее решение, конформность возрастала). Чем выше степень приверженности человека группе, тем чаще проявляется конформность. Но из этого правила есть исключение: вопрос в том, ищет ли человек принятия со стороны группы? Если он этого хочет, то чаще уступает группе, и наоборот: если не дорожит ею, то смелее сопротивляется давлению. Индивиды с более высоким статусом в группе (лидеры) способны довольно сильно сопротивляться ее мнению, ведь лидерство связано с некоторыми отклонениями от групповых шаблонов. Наиболее подвержены давлению лидеров индивиды со средним статусом; лица из полярных категорий в большей мере способны сопротивляться групповому давлению.

В чем причина конформности? С точки зрения информационного подхода (Л. Фестингер), современный человек не может проверить всю информацию, которая к нему поступает, и поэтому полагается на мнение других людей, когда оно разделяется многими. Человек поддается групповому давлению потому, что хочет обладать более точным образом реальности (большинство не может ошибаться). С точки зрения гипотезы «нормативного влияния», он идет на это потому, что хочет обладать некоторыми преимуществами, даваемыми членством в группе, избежать конфликтов и санк-

ций за отклонение от принятой нормы, поддержать свое дальнейшее взаимодействие с группой.

Чрезмерный конформизм — явление психологически пагубное. Человек, как флюгер, следует за групповым мнением, не имея собственных взглядов, выступая марионеткой в чужих руках, либо реализует себя в качестве лицемерного приспособленца, способного многократно менять поведение и внешне высказываемые убеждения в соответствии с тем, откуда ветер дует, в угоду сильным мира сего. По мнению западных психологов, многие советские люди сформированы в условиях повышенного уровня конформизма.

Положительное значение конформизма состоит в том, что он выступает механизмом сплочения человеческих групп, человеческого общества и механизмом передачи социального наследства, культуры, традиций, социальных образцов поведения, установок.

Нонконформизм — опровержение человеком мнения большинства, протест подчинению, кажущаяся независимость личности от мнения группы, хотя на самом деле и здесь точка зрения большинства является основой для поведения человека. Поэтому поведением нонконформиста так же легко управлять, как и поведением конформиста.

Противоположностью конформизму и нонконформизму является *самоопределение* — избирательное отношение человека к влияниям собственной группы, которые принимаются или отторгаются в зависимости от их соответствия убеждениям человека.

По психологическим характеристикам различают:

- 1) группы членства;
- 2) референтные группы (эталонные), нормы и правила которых служат для личности образцом. Референтные группы могут быть реальными или воображаемыми, позитивными или негативными, могут совпадать или не совпадать с членством, но они являются источником положительных и негативных образцов, а также норм, правил, к которым человек стремится приобщиться.

Чем определяются взаимоотношения индивида и общности? С одной стороны, стабильность существования в группе приводит к унификации, уподоблению, схожести индивидов, входящих туда,

т.е. группе присуще стремление к гомеостазису, к уравниванию своих компонентов. С другой — каждый член группы может рассматриваться как источник преобразования мнений других членов группы, т.е. и меньшинство способно повлиять на большинство, поскольку не только индивид адаптируется к социальной среде, но и наоборот: адаптирует среду к своим взглядам.

При каких условиях меньшинство может преобразовать позицию большинства? Сами по себе они бывают разными:

- меньшинство, чья позиция не отличается по существу от большинства, а лишь является более радикальной;
- позиция меньшинства противостоит позиции большинства.

Для преобразования меньшинством мнения большинства необходимо, во-первых, чтобы меньшинство было принято в группе, входило в ее состав, а не оказалось отторгнутым, изгнанным; во-вторых, имело возможность достаточно открыто высказать свою позицию. В этом случае происходит следующая динамика внутригрупповых влияний: сначала у большинства складывается ощущение, что «они» (меньшинство) — «ненормальные», а потом возникают сомнения, которые адресуются самой проблеме, самому стимулу. Тогда появляется сомнение: «Может, существуют внешние объективные причины, которые заставляют „их“ говорить „не то“?»

Так возникает этап сомнений в собственной позиции, т.е. пересмотр своих способностей адекватно определить правильный ответ. Вот этот социальный и когнитивный конфликт и порождает пересмотр мнения большинства в случае, когда не поступает реальное жизненное подтверждение правоты его позиций. Если же получена дополнительная информация о частичной неправомерности позиции большинства, процесс пересмотра мнений, перевеса их на сторону меньшинства происходит быстрее. При этом даже не обязательно, чтобы правота позиции второго была подтверждена вескими реальными аргументами. Если меньшинство получает официальную власть или возможность широкой пропаганды своих мнений, процесс трансформации, изменения, пересмотра позиции большинства происходит интенсивнее. Если же меньшинство изгнано из группы или лишено возможности выражать свою

точку зрения, групповое мнение большинства долго остается главенствующим.

Распространенная форма социального влияния — *повиновение, подчинение авторитету*, подверженность человека влиянию лица с более высоким социальным статусом. Если исключить фактор опасности получить неприятности, социальное наказание при неподчинении лицу с более высоким статусом (в этом случае человек в целях самозащиты стремится минимизировать неприятности и наказание для себя, выбирая стратегию подчинения), то следует задаться вопросом: какие еще факторы могут усиливать эту склонность подчиняться?

В экспериментах американского психолога С. Милграма испытуемые в роли «учителей» наказывали током «учеников» — жертв, и 66% испытуемых продолжали принимать участие в эксперименте даже при сильных болевых ощущениях, обмороках «жертвы». Почему они не отказались от эксперимента?

При взаимодействиях у человека возникают состояния двух типов:

- автономное состояние личности, чувство личной ответственности за все, что вокруг происходит;
- человек представляет себя как занимающего определенную ступень в иерархической лестнице, включенного в иерархическую систему, и потому полагает, что ответственность за его поведение несет индивид, который находится на более высокой ступени этой иерархии, — это феномен *диффузии ответственности*, или *атрибуции ответственности*, приписывания ее другому лицу, а не себе.

Так и в этом эксперименте многие испытуемые воспринимали экспериментатора как человека, который обладает более высоким статусом, и, значит, именно этот человек несет ответственность за все происходящее. Такая внутренняя позиция приводит к некритическому, безоговорочному подчинению авторитету лиц, занимающих более высокое социальное положение, даже если их указания противоречат требованиям закона, нравственности, да и самим взглядам, установкам конкретного человека.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Слово «коммуникация» в переводе с латыни означает:

- а) частное, не разделяемое ни с кем;
- б) общее, разделяемое со всеми;
- в) целое, не делимое на части;
- г) особенное, не похожее на других.

2. Стилистический барьер общения возникает:

- а) из-за непонятной или неправильной логики рассуждений;
- б) из-за невнятной речи;
- в) из-за несоответствия стиля речи и ситуации общения;
- г) из-за неприязни или недоверия к коммуникатору.

3. Упрощенные мнения относительно отдельных лиц или ситуаций — это:

- а) стереотипы;
- б) предвзятые представления;
- в) пренебрежение фактами;
- г) все вышеперечисленное.

4. Установление сходства одного человека с другим — это:

- а) рефлексия;
- б) эмпатия;
- в) стереотипизация;
- г) идентификация.

5. Особый способ глубокого и безошибочного восприятия внутреннего мира другого человека называется:

- а) рефлексией;
- б) эмпатией;
- в) идентификацией;
- г) стереотипизацией.

6. Осознание человеком того, как он воспринимается партнером по общению, — это:

- а) рефлексия;
- б) эмпатия;
- в) идентификация;
- г) стереотипизация.

7. Феномен, который проявляется в том, что первоначальное отношение к какой-то одной частной стороне личности переносится на весь образ человека, а затем общее впечатление о человеке — на оценку его отдельных качеств, называется:

- а) эффектом ореола;
- б) эффектом проецирования;
- в) эффектом первичности;
- г) эффектом последней информации.

8. Форма межличностного взаимодействия, которая снимает агрессию людей и удовлетворяет на минимальном уровне потребность в признании, — это:

- а) игра;
- б) уход;
- в) ритуальное взаимодействие;
- г) привязанность.

9. Непроизвольная податливость человека мнению других лиц или группы — это:

- а) суггестия;
- б) конформизм;
- в) неконформизм;
- г) самоопределение.

10. Группа, нормы и правила которой служат для личности образцом, называется:

- а) малой;
- б) членства;
- в) большой;
- г) референтной.

ГЛАВА 3

ЛИЧНОСТЬ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

3.1. ЧЕЛОВЕК, ИНДИВИД, ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ, ЛИЧНОСТЬ

Для анализа личности в деловом общении следует четко разграничивать понятия «личность», «индивид», «индивидуальность», «человек». Наиболее общим является понятие «**человек**» — биосоциальное существо, обладающее членораздельной речью, сознанием, высшими психическими функциями (абстрактно-логическое мышление, логическая память и т.д.), способное создавать орудия, пользоваться ими в процессе общественного труда.

Индивид — это единичный представитель вида *homo sapiens*, биологический организм, носитель общих наследственных свойств биологического вида (индивидом рождается каждый человек).

Индивидуальность — это непохожесть, своеобразие, отличие одного индивида от другого. Она подразумевает своеобразие его психофизиологической структуры (тип темперамента, физические и психические особенности, интеллект, мировоззрение, жизненный опыт). Как правило, только другие люди могут сказать, чем один человек отличается от другого.

Напротив, личность — это то, что формируется и наблюдаемо самим человеком. **Личность** — совокупность индивидуальных особенностей человека, которые делают его существом нравственным и определяют его как члена общества. Понятие «личность» отражает все, что есть в человеке надприродного, исторического. Личность возникает в результате культурного и социального развития. Это социально-психологическая сущность человека, совокупность уникальных черт, которые могут вносить вклад в общее социальное целое. Личность формируется в результате усвоения человеком общественных форм сознания и поведения, общественно-исторического опыта человечества (личностью мы становимся под влиянием жизни в обществе, воспитания, обучения, общения, взаимодействия).

Быть личностью — значит иметь следующее:

- обладать независимостью, свободой, т.е. личностной автономией;
- иметь активную жизненную позицию;
- иметь цель в жизни и обладать принципиальностью;
- обладать способностью к самонаблюдению, самоанализу, саморегуляции;
- осуществлять выбор, возникающий в силу внутренней необходимости;
- оценивать последствия принятого решения и быть за него ответственным;
- иметь созидательную установку и созидательное поведение.

3.2. КОНЦЕПЦИИ ЛИЧНОСТИ И ИХ УЧЕТ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

Наиболее популярной за пределами психологии является **концепция личности**, разработанная З. Фрейдом (1856—1939). На основе многолетних клинических наблюдений Фрейд сформулировал психологическую концепцию, согласно которой психика, личность человека состоит из трех структур, уровней.

1. «ОНО» — бессознательная часть психики, бурлящий котел биологических врожденных инстинктивных влечений: агрессивных и сексуальных. «ОНО» насыщено сексуальной энергией — «либидо». «ОНО» подчиняется принципу удовольствия, т.е. удовольствие и счастье есть главные цели в жизни человека. Второй принцип поведения — гомеостаз — тенденция к сохранению примерного внутреннего равновесия.

2. «Я» (ЭГО) сознания находится в состоянии постоянного конфликта с «ОНО», подавляет сексуальные влечения. Уровень сознания формируется под влиянием общества. На «Я» воздействуют три силы: «ОНО», «СВЕРХ-Я» и общество, которое предъявляет свои требования к человеку. «Я» старается установить гармонию между ними, подчиняется не принципу удовольствия, а принципу реальности.

3. «СВЕРХ-Я» служит носителем моральных стандартов, это та часть личности, которая выполняет роль критика, цензора, совес-

ти. Если «Я» примет решение или совершит действие в угоду «ОНО», но в противовес «СВЕРХ-Я», то испытывает наказание в виде чувства вины, стыда, укоров совести.

Уже ближайшие ученики З. Фрейда пришли к выводу, что не сексуальные влечения определяют психическое развитие личности. Они выдвинули иные факторы и причины:

- А. Адлер (1870—1937) доказывал, что психическое развитие человека связано с чувством неполноценности и необходимостью компенсировать обнаруженный у себя дефект;
- К. Хорни (1885—1952), которая считала, что человеком движут не только биологически предопределенные бессознательные побуждения, но и приобретенные стремления к безопасности и самореализации;
- Г. Салливан (1892—1949) считал, что человеком движут прежде всего образы себя и других, сложившиеся в раннем детстве;
- Э. Фромм (1900—1980) в объяснении природы человека особенно подчеркивал влияние социально-экономической структуры общества;
- К.Г. Юнг (1875—1961) доказывал, что психическое развитие человека связано с коллективным бессознательным — архетипами, вобравшими в себя общечеловеческий опыт.

Кроме того, в своем труде «Психологические типы» К. Юнг предложил различать два устойчивых типа: **экстраверт** и **интроверт**.

Экстраверт характеризуется врожденной тенденцией направлять свою психическую энергию, или либидо, вовне, связывая носителя энергии с внешним миром. Этот тип естественно и спонтанно проявляет интерес и уделяет внимание объекту — другим людям, предметам, внешним манерам и благоустройству. Экстраверт ощущает себя наилучшим образом («в своей тарелке»), когда имеет дело с внешней средой, взаимодействует с другими людьми, и делается беспокойным и даже больным, оказываясь в одиночестве, монотонной однообразной среде. Поддерживая слабую связь с субъективным внутренним миром, экстраверт будет остерегаться встречи с ним, будет стремиться недооценить, умалить и даже опорочить любые субъективные запросы как эгоистические.

Интроверт же свое либидо устремляет вовнутрь, непременно связывая психическую энергию со своим внутренним миром мыслей, фантазий или чувств. Такой тип уделяет большое внимание субъекту, а именно его внутренним реакциям и образам. Наиболее успешно интроверт взаимодействует сам с собой и в то время, когда он освобожден от обязанности приспосабливаться к внешним обстоятельствам. Интроверт любит свою компанию, свой «тесный мирок» и немедленно замыкается в больших группах.

Как фрейдовскую, так и юнговскую концепции личности следует учитывать в деловом общении, понимая, что деловой партнер не является рациональным субъектом, он так же, как и все люди, имеет иррациональную сферу, влечения и инстинкты, чувства вины и стыда, различную направленность внутренней психической энергии.

Бихевиористский подход к изучению личности. Бихевиоризм определил облик американской психологии XX в. Его основатель Дж. Уотсон (1878—1958) в статье «Психология с точки зрения бихевиориста» (1913) сформулировал кредо бихевиоризма: «Предметом психологии является поведение». Отсюда и название — от англ. *behaviour* — поведение (бихевиоризм можно понимать как поведенческую психологию).

Личность человека с точки зрения бихевиоризма не что иное, как совокупность поведенческих реакций, присущих данному человеку. Та или иная поведенческая реакция возникает на определенный стимул, ситуацию. Формула «стимул — реакция» ($S-R$) являлась ведущей в бихевиоризме. Закон эффекта Э. Торндайка (1874—1949) уточняет: связь между S и R усиливается, если есть подкрепление. Подкрепление может быть положительным (похвала, получение желаемого результата, материальное вознаграждение и т.п.) либо отрицательным (боль, наказание, неудача, критическое замечание и т.п.). Поведение человека вытекает чаще всего из ожидания положительного подкрепления, но иногда преобладает желание прежде всего избежать отрицательного подкрепления, т.е. наказания, боли и пр.

В недрах бихевиоризма психолог Э.Ч. Толмен (1886—1959) в 1948 г. подверг сомнению схему $S-R$ как слишком упрощенную и ввел между этими членами важную переменную — психические процессы данного индивида, зависящие от его наследственности,

физиологического состояния, прошлого опыта и природы стимула: $S—I—R$.

Когнитивная психология. Когнитивная психология — направление в психологии, возникшее в начале 1960-х гг. XX в. Слово «когнитивный» происходит от латинского глагола «знать». Когнитивные теории личности исходят из понимания человека как «понимающего, анализирующего».

Дж. Келли — один из основателей когнитивной психологии, считал, что люди воспринимают свой мир при помощи четких систем или моделей, называемых конструктами. Личностный конструкт — это идея или мысль, которую человек использует, чтобы осознать или интерпретировать, объяснить или предсказать свой опыт. Он представляет собой устойчивый способ, которым человек осмысляет какие-то аспекты действительности в терминах схожести и контраста. Примерами личностных конструктов могут быть «умный — глупый», «хороший — плохой», «мужской — женский», «дружеский — враждебный» и т.п.

Если конструкт помогает точно прогнозировать события, человек, вероятно, сохранит его. И наоборот, если прогноз не подтвердится, конструкт, на основании которого он был сделан, вероятно, подвергнется пересмотру или даже вообще может быть исключен.

Если человек стоит перед выбором конструкта, то он выбирает то, что наиболее вероятно, либо расширяет его понимание мира, либо уточняет конструктивную структуру. Выбор делается на основании оценки, какой альтернативный конструкт наиболее вероятно приведет к расширению или к определению системы, и выбранный конструкт определяет поведение человека. Отсюда следует, что *если человек изменит свои конструкты, то он изменит свое поведение и свою жизнь.*

Гуманистическая психология. Гуманистическая психология, в отличие от психоанализа, изучает здоровые, гармоничные личности, достигшие вершины личностного развития, вершины самоактуализации. Такие самоактуализирующиеся личности, к сожалению, составляют лишь 1—4% от общего количества людей, а остальные находятся на той или иной ступени развития.

А. Маслоу (1908—1970) — один из представителей гуманистической психологии, один из ведущих психологов США в области

исследования мотивации, разработал иерархию потребностей. Она состоит из следующих ступеней:

1) физиологические потребности — это низшие, управляемые органами тела потребности, такие как дыхание, пищевая, сексуальная, потребность в самозащите.

2) потребность в безопасности — стремление к материальной безопасности, здоровью, обеспечению в старости и т.п.

3) социальные потребности, потребности в любви и привязанности. Их удовлетворение необъективно и трудноописуемо.

4) потребность в уважении, профессиональном признании, осознании собственного достоинства — здесь идет речь об уважении, престиже, социальном успехе.

5) потребность в самореализации, самоактуализации, в развитии личности, в осуществлении самого себя, в осмыслении своего назначения в мире.

Маслоу выявил следующие принципы мотивации человека:

1) мотивы имеют иерархическую структуру;

2) чем выше уровень мотива, тем менее жизненно необходимы являются соответствующие потребности, тем дольше можно задержать их реализацию;

3) пока не удовлетворены низшие потребности, высшие остаются сравнительно неинтересными;

4) с повышением потребностей повышается готовность к большей активности.

Маслоу отмечает, что нехватка благ, блокада базовых и физиологических потребностей в еде, отдыхе, безопасности приводят к тому, что эти потребности могут стать для обычного человека ведущими («Человек может жить хлебом единым, когда не хватает хлеба»). Если человек стремится понять смысл своей жизни, максимально полно реализовать себя, свои способности, он постепенно переходит на высшую ступень личностного саморазвития.

Самоактуализирующейся личности присущи следующие особенности:

- полное принятие реальности и комфортное отношение к ней;
- принятие других и себя («я делаю свое, а ты делаешь свое; я в этом мире не для того, чтобы соответствовать твоим ожиданиям»);

- увлеченность любимым делом, ориентация на задачу, на дело;
- автономность, независимость от социальной среды, самостоятельность суждений;
- способность к пониманию других людей, внимание, доброжелательность;
- постоянная новизна, свежесть оценок, открытость опыту;
- различение цели и средств, зла и добра («не всякое средство хорошо для достижения цели»);
- спонтанность, естественность поведения;
- юмор;
- саморазвитие, проявление способностей, потенциальных возможностей, самоактуализирующееся творчество в работе, любви, жизни;
- готовность к решению новых проблем, к осознанию проблем и трудностей, к осознанию своего опыта, к подлинному пониманию своих возможностей, к повышению конгруэнтности, т.е. соответствия переживания его настоящему содержанию.

Психогенетический подход Ч. Тойча. Концепция Тойча, гласящая, что генетический код до рождения человека определяет большую часть перспектив его жизни и основные паттерны поведения, постепенно получает признание в научных кругах. Молекулы ДНК несут не только генетический код наследуемых биологических и физиологических особенностей организма, предрасположенностей к определенным болезням, но и генетический код, определяющий основные паттерны поведения, предрасположенность к тем или иным проблемам, событиям, жизненным трудностям. Вместе с информацией о внешности в ДНК сохраняется информация об опыте и жизненных ролях предков.

Сознательные и бессознательные мысли в физическом плане представляют собой энергетическое излучение, энергетическую волну. (Как предполагают физики, мысль — это волна виртуальных фотонов, мельчайших ядерных частиц.) Излучения мозга не имеют ограничений во времени и пространстве. Энергетические волны мыслей каждого человека имеют свою специфическую амплитуду, интенсивность, диапазон частоты.

Психическое взаимодействие между людьми происходит на неосознаваемом уровне, поскольку информационно-энергетическое излучение мыслей одного человека способно проникнуть в бессознательную часть психики другого и оказать на нее влияние. Особенно тесно бессознательное взаимодействие и взаимовлияние происходит между людьми, у которых энергетические излучения мыслей имеют похожие или совместимые амплитудно-частотные характеристики. Как правило, это родственники, родители и дети, супруги, близкие друзья. Таким образом, каждый человек неосознанно в большей или меньшей степени отражает подсознание другого, в результате и происходит бессознательное энергоинформационное взаимодействие.

Возможна передача информации и состояний из бессознательной сферы одного индивида в бессознательное другого (ребенка, супруга, друга, коллеги) и даже животных. Животные отражают психическое состояние своих владельцев. Окружающие человека предметы, его дом сохраняют волны своего хозяина, и частота их может угнетать или стимулировать нового их обладателя.

Таким образом, и сознательные, и бессознательные желания, убеждения, переживания, мысли, помимо субъективного внутреннего состояния, всегда получают и объективное выражение.

В ряде случаев человек неосознанно повторяет проблемы и судьбу своих предков, расплачиваясь своим здоровьем и судьбой за их ошибки, становясь невольной жертвой, имеющей специфическое «основное внутреннее направление» — ОВН.

Осознание генетического кода, нежелательных семейных паттернов поведения вместе с выработкой и реализацией четкого плана практических действий, направленных на преодоление этих паттернов, позволяет человеку изменить свою жизнь к лучшему.

Тойч доказал своей терапевтической практикой на протяжении 30 лет, что ОВН, а следовательно, и судьба человека, может быть изменено благодаря пониманию и сознательно направляемой систематической деятельности, связанной с реализацией Программы Усовершенствования. Это точный пошаговый план преодоления нежелательного семейного, генетического кода, повышения продуктивности жизни, работы, улучшения здоровья. Тойч разработал для своих клиентов всестороннюю программу девиктимизации и достижения поставленных жизненных целей.

Тойч заметил, что некоторые черты личности и поведение являются господствующими в одной генерации и отступают на задний план в другой. Поэтому подчас дети напоминают больше своих бабушек и дедушек, чем родителей, и сталкиваются с нерешенными проблемами первых.

Главной задачей *всей* человеческой деятельности является очищение ДНК с помощью индивидуальных или коллективных усилий — сознательных или бессознательных.

Ч. Тойч подчеркивал в книге «Второе рождение»: «Ваше личное, семейное, профессиональное и социальное положение есть следствия, которые не могут быть изменены без изменения вашего самосознания. Для получения наилучших результатов в кратчайший срок рекомендуем вам придерживаться следующих принципов:

- 1) считайте себя удачливым;
- 2) ни в шутку, ни всерьез не говорите и не думайте о себе плохо, не предрекайте себе неприятности и «гадости» (каждое слово и мысль, как зерно, попадает в бессознательное и «дает свои всходы», реализуясь в реальных событиях. Поэтому так важно иметь позитивное мышление, чтобы положительные, оптимистичные мысли могли реализоваться в позитивных событиях; в противном случае негативные мысли о себе реализуются через некоторый интервал времени в реальные негативные события);
- 3) не уклоняйтесь от принятия решений;
- 4) любите себя (или по крайней мере постарайтесь себе нравиться) и любите других людей (или по крайней мере постарайтесь, чтобы они вам нравились) (чем хуже вы будете думать и относиться к людям, тем хуже эти люди реально будут вести по отношению к вам, они бессознательно отражают ваши негативные мысли-излучения и невольно реализуют их в негативных действиях по отношению к вам);
- 5) считайте все достижимым;
- 6) рассматривайте все события как благоприятные;
- 7) доводите начатое дело до конца;
- 8) живите широко, позволяйте себе излишества;
- 9) не позволяйте себе идти на компромиссы с собой, не довольствуйтесь малым, считайте, что вы имеете право на самое лучшее. Если ваше подсознание научит вас не довольствоваться малым, оно

даст вам самое лучшее, обеспечит желаемое для вас положение на работе, в общественной жизни, в семье;

10) не делитесь ни с кем сокровенным;

11) не оправдывайтесь (когда человек оправдывается в своих действиях, он обычно пытается показать, что он не виноват, что он являлся жертвой каких-то обстоятельств, но чем чаще вы говорите, что были жертвой обстоятельств, тем больше вы в реальной жизни становитесь беспомощным и чаще действительно становитесь жертвой внешних обстоятельств);

12) отстаивайте свои права;

13) контролируйте услышанное — оберегайтесь ненужной информации; если вы стремитесь к успеху, отключайтесь и не слушайте, когда кто-нибудь начинает предсказывать плохие события. Все, что вы будете думать и говорить о других, в конечном счете будет иметь отношение к вам;

14) будьте терпеливы. Каждый раз, чувствуя нетерпение по отношению к кому-либо, мы готовимся стать мишенью нетерпения со стороны кого-то еще. Важно быть терпеливым и по отношению к себе самому. Хотя вы посеяли в себе новые семена самосовершенствования, в течение некоторого времени вы будете продолжать пожинать плоды ваших прежних убеждений и поступков. Приобретая новое сознание, следует помнить, что то, чему вы научились раньше, глубоко отложилось у вас в мозгу. Поэтому вы будете сохранять старые знания, привычки поведения вплоть до успешного завершения вашей попытки перемениться. Верьте в себя, не унывайте; старайтесь развивать уверенность в себе. Внушайте себе приятные мысли по отношению к себе и другим. Увеличивайте чувство удовлетворения каждую минуту, час и день. Если вы не удовлетворены сегодня, завтра вы будете не удовлетворены еще больше. Это одно из правил подсознания. Учитесь быть счастливым. Начните прямо сейчас учиться быть довольным и собой, и своими взглядами, своей семьей, родителями, женой, детьми и даже собакой, своими способностями, начальником, коллегами. Улучшайте все, что хотите или можете. Остальное принимайте таким, какое оно есть».

Учет данных принципов позволит достичь более оптимального взаимодействия и эффективного решения деловых вопросов.

3.3. ЗАЩИТНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ЛИЧНОСТИ

В процессе делового общения человеку приходится сталкиваться с различными ситуациями (приятными и не очень). Стремясь избавиться от неприятных эмоциональных состояний, человек с помощью «Я» вырабатывает у себя следующие защитные механизмы личности. **Защитные механизмы (психологическая защита)** — совокупность бессознательных механизмов, функцией которых является «снижение тревоги» (З. Фрейд), «бегство от реальности» (Э. Фромм), сохранение целостности и стабильности личности путем редукции отрицательных переживаний. К основным защитным механизмам относятся:

- вытеснение — удаление из сознания неприемлемых потребностей, мотивов в бессознательное; основной механизм образования бессознательного;
- идентификация — уподобление себя значимому объекту (личности или группе); бессознательное копирование черт и манер другого;
- регрессия — возврат на более ранний этап развития, использование соответствующих ему способов реагирования;
- проекция — приписывание другому человеку или объекту собственных качеств, намерений, желаний. Механизм проекции проявляет свое действие в том, что собственные отрицательные качества человек бессознательно приписывает другому лицу, причем, как правило, в преувеличенном виде;
- реактивное образование — замена желаемого, но вызывающего тревогу чувства и (или) поведения диаметрально противоположным, позволяющим избежать негативной ситуации и (или) объекта;
- рационализация — оправдание неприемлемых мыслей, чувств и действий придуманными, этически приемлемыми мотивами. Самым известным примером рационализации, очевидно, является басня Эзопа «Лиса и виноград», когда лиса, потерпев неудачу в попытках достать виноград, стала подробно «объяснять», почему она никогда и не хо-

тела его. Мы используем рационализацию, чтобы оправдать наше поведение, когда в действительности наши действия непохвальны;

- отрицание — неприятие происшедшего события как реального. Одна из наиболее распространенных форм такого поведения — неприятие, отрицание критики в свой адрес со стороны других людей, утверждение, что то, что критикуется, на самом деле не существует. В некоторых случаях такое отрицание играет определенную психологическую роль, например, когда человек действительно серьезно болен, но не принимает, отрицает этот факт. Тем самым он находит в себе силы продолжать бороться за жизнь. Однако чаще всего отрицание мешает людям жить и работать;
- сублимация — перевод сексуальной или агрессивной энергии в культурно приемлемую и общественно полезную деятельность, часто науку, искусство; вся культура, по мнению Фрейда, есть продукт сублимации;
- замещение — перенос чувств и действий, вызываемых одним лицом (объектом), на другое (другой) ввиду невозможности или небезопасности их проявления в отношении первого;
- компенсация — преодоление чувства неполноценности в той или иной области путем дополнительных усилий, целью которых является достижение успеха. Оно выражается в частичном, косвенном удовлетворении неприемлемого мотива каким-либо нравственно допустимым способом.

Как и всякий другой защитный механизм, защитная позиция характеризуется жесткостью, «автоматизированностью», чрезмерностью, тотальностью. Это также следует учитывать в процессе делового общения.

3.4. УЧЕТ ГЕНДЕРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ

Гендерные особенности (гендер — социальный пол) — различия в поведении и ролевых моделях женщин и мужчин. Ролевые модели возникают в результате взаимодействия биологических,

исторических и социальных факторов. Они оказывают очень сильное влияние, так как с самого раннего детства откладывают отпечаток на наше восприятие.

Мужская ролевая модель ориентирована на следующие ценности:

- признание;
- автономия;
- самостоятельность.

Женская ролевая модель, напротив, выдвигает на передний план:

- социальную компетентность;
- способность устанавливать, поддерживать и сохранять отношения (Руденко А.М., Ситдикова С.Н., 2007).

Чисто мужской стиль поведения связан с активностью, целеустремленностью, решительностью и рациональной деятельностью. Женщинам же, напротив, всегда отказывали в интеллекте и разумном начале. Считалось, что их сфера — эмоции. В связи с этим сложилась определенная традиция воспитания детей. Мальчикам прививали настойчивость, рационализм, уверенность в собственных силах. Девочек учили быть чуткими, заботливыми, нежными и кроткими. Хотя жизнь во многом поменялась, старые стереотипы тем не менее оказывают заметное влияние на взаимоотношения в деловом общении.

3.5. УЧЕТ НАЦИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ

Национальные особенности личности делового партнера также должны учитываться в деловом общении.

Поскольку *американцам* свойственна ориентация на индивидуализм в человеческих взаимоотношениях и стремление к единоличным решениям, то не следует злоупотреблять в деловом общении с ними «полезными советами». Американцы ревностно относятся к соблюдению прав человека, в конфликтных ситуациях чаще всего прибегают к закону, к услугам адвокатов. В неформальных взаимоотношениях американцы общаются друг с другом просто. Они достаточно открыты, несколько фамильярны даже

с людьми, старшими по возрасту и положению, вольно обращаются с правилами светского этикета, улыбкивы. Американцам импонирует не слишком официальная атмосфера, открытость, дружелюбие. Граждане США много путешествуют. Американцев часто пугает и выводит из себя некомпетентность партнера, если она имеет место.

С немцами нужно всегда стараться создавать атмосферу деловитости и официальности. Немецкой деловой культуре свойственны такие черты, как стремление к порядку, дисциплинированность, пунктуальность, экономность. Весьма неодобрительно воспринимаются внезапные предложения, изменения. Очень высоко ценится профессионализм. Вместе с тем немцы коммуникабельны, умеют повеселиться, развлечься. Они любят приводить факты и примеры, равнодушны к цифрам, схемам, диаграммам. Они бывают довольны, когда им предоставляют развернутое ценовое предложение. Ценят честность и прямоту.

Англичане характеризуются деловитостью, почитанием собственности, традиций, вежливостью, законопослушанием. В общении они очень сдержанны и щепетильны, что иногда воспринимается как замкнутость. В беседах ценят умение слушать, в деловых отношениях — пунктуальность. Британцы очень строго соблюдают процедуру знакомства. Говорить с англичанином о делах после окончания рабочего дня считается дурным тоном, даже если вы выпиваете или ужинаете со своим деловым партнером.

Французы, родина которых считается законодательницей в деловом протоколе и этикете, очень галантны, изысканны, стремятся придерживаться этикета, при этом в поведении раскованны и открыты для собеседников. Они очень ценят интеллект, умение изъясняться. Чувство удовлетворения у французов вызывает интерес к их культуре и языку (при этом с досадой воспринимается плохое знание французского языка). Французы большое внимание уделяют предварительным договоренностям. Любят досконально изучать все аспекты дела, поэтому деловое общение проходит с ними в значительно более медленном темпе. Французы негативно относятся к компромиссам и в качестве официального языка переговоров предпочитают использовать французский язык.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Биосоциальное существо, обладающее членораздельной речью, сознанием, высшими психическими функциями, способное создавать орудия, пользоваться ими в процессе общественного труда:

- а) человек;
- б) индивид;
- в) индивидуальность;
- г) личность.

2. Единичный представитель вида *homo sapiens*, биологический организм, носитель общих наследственных свойств биологического вида:

- а) человек;
- б) индивид;
- в) индивидуальность;
- г) личность.

3. Совокупность индивидуальных особенностей человека, которые делают его существом нравственным и определяют его как члена общества:

- а) человек;
- б) индивид;
- в) индивидуальность;
- г) личность.

4. Психолог, указавший на то, что психическое развитие человека связано с коллективным бессознательным — архетипами, вобравшими в себя общечеловеческий опыт:

- а) З. Фрейд;
- б) К. Юнг;
- в) А. Адлер;
- г) Э. Фромм.

5. Защитный механизм, проявляющийся в том, что собственные отрицательные качества человек бессознательно приписывает другому лицу, причем, как правило, в преувеличенном виде:

- а) сублимация;
- б) проекция;
- в) компенсация;
- г) отрицание.

6. Ценности, на которые ориентирована мужская ролевая модель:

- а) признание;
- б) автономия;
- в) самостоятельность.
- г) все вышеперечисленное.

7. Стремление к порядку, дисциплинированность, пунктуальность, экономность присущи деловой культуре:

- а) французской;
- б) английской;
- в) немецкой;
- г) американской.

8. Преувеличенное развитие отдельных свойств характера в ущерб другим, в результате чего ухудшается взаимодействие с другими людьми, — это:

- а) акцентуация характера;
- б) патология характера;
- в) норма характера;
- г) возбудимость характера.

9. Стремится к материальному благосостоянию, но не любит трудиться; всего достигает обходными путями, поэтому старается быть в центре внимания и добиваться своих целей любой ценой — личность с:

- а) демонстративной акцентуацией;
- б) педантичной акцентуацией;
- в) застревающей акцентуацией;
- г) возбудимой акцентуацией.

10. Пониженный фон настроения, опасения за себя, близких, робость, неуверенность в себе, крайняя нерешительность, долгое

переживание неудачи, сомнения в своих действиях — все это характерно для личности с:

- а) эмотивной акцентуацией;
- б) тревожной акцентуацией;
- в) дистимичной акцентуацией;
- г) интровертированной акцентуацией.

ГЛАВА 4

ТИПОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИЧНОСТИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

4.1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТИПЫ АКЦЕНТУАЦИИ ЛИЧНОСТИ

Успешное деловое общение в значительной степени определяется тем, учитываются ли типологические характеристики личности. Немецкий психиатр К. Леонгард (1904—1988) доказал, что у 20—50% людей некоторые черты характера столь заострены (акцентуированы), что это при определенных обстоятельствах приводит к однотипным конфликтам и нервным срывам. **Акцентуация характера** — это преувеличенное развитие отдельных свойств характера в ущерб другим, в результате чего ухудшается взаимодействие с другими людьми. Выраженность акцентуации может быть легкой, заметной лишь ближайшему окружению человека и болезненной (психопатии). То есть акцентуация характера — это грань между нормой и патологией.

В книге «Акцентуированные личности» К. Леонгард выделил 12 типов акцентуации характера:

1) демонстративный — стремится к материальному благополучию, но не любит трудиться; всего достигает обходными путями, поэтому стремится быть в центре внимания и добиваться своих целей любой ценой (слезы, обмороки, скандалы, болезни, хвастовство, наряды, необычные увлечения, ложь); ради поставленных целей демонстративные личности могут пренебрегать нормами морали; ложь с умыслом для них привычка; они охотно признаются в своем актерском даровании, мастерски притворяются; склонны к алкоголю, непунктуальны, развиты творческие способности и фантазия, поэтому им легко «выкрутиться» при помощи ловко придуманной небылицы; имеют тенденцию к самовосхвалению; у них высокая приспособляемость: они показывают себя не так

ми, какие они на самом деле, а такими, какими им в данных обстоятельствах выгодно себя показать;

2) педантичный — антипод демонстративного; педанты чрезмерно аккуратны, занудливы, нерешительны, трудолюбивы, ответственные, но делают все медленно, несколько раз перепроверяют свою работу, мучают других формальностями, заботятся о своем здоровье (могут поэтому не употреблять алкоголь и не курить), ценят нравственные нормы, им туго дается творчество;

3) застревающий — у него наблюдается патологическая стойкость аффекта («застревает» на своих чувствах), особенно если задеты личные интересы такой личности, оскорбление у таких личностей никогда не забывается, они злопамятны и мстительны, болезненно обидчивы, легкоуязвимы, горды, честолюбивы, ревнивы, заносчивы, самонадеянны, конфликтны, неуживчивы в семье; зациклены на справедливости по отношению к себе, но по отношению к другим нередко допускают несправедливость, не замечая этого; считают себя носителями сверхценных идей; в случае если застревающие личности находятся в социально благоприятной среде, они могут добиться многого из-за своего честолюбия и настойчивости, в неблагоприятной среде могут стать преступниками;

4) возбудимый — решающим для него становится не логическое взвешивание своих поступков, а влечения, инстинкты, неконтролируемые побуждения; они раздражительны, вспыльчивы, преобладают импульсивные реакции, предпочитают физический труд умственному; по мере нарастания гнева обычно переходят к рукоприкладству, которое опережает слова, такие люди не склонны обмениваться мнениями, так как обладают низким интеллектом и тяжеловесным мышлением; в беседе угрюмы, на вопросы отвечают крайне скупой; они едят и пьют все подряд, без разбора, часто становятся хроническими алкоголиками, неразборчивы в половых связях, особенно в юные годы; в юности нередко немотивированные побеги из дома; моральные устои в жизни возбудимых личностей не играют заметной роли;

5) гипертимный — сверхактивный, обладает жадой деятельности и чрезмерно приподнятым настроением, умственная подвижность выражается в мимике, смотрит на жизнь оптимистически, всегда весел, изобретателен, разговорчив, словоохотлив с тенден-

цией постоянно отклоняться от темы разговора, энергичен, самостоятелен, стремится к лидерству, риску, авантюрам, остроумным выходкам, не реагирует на замечания, игнорирует наказания, теряет грань недозванного, у него отсутствует самокритичность; когда данная акцентуация углубляется, то гипертимики могут с шуткой проходить мимо событий, к которым следовало бы отнестись серьезно;

6) дистимичный — представляет собой противоположность гипертимному; дистимичные личности по натуре серьезны, сосредоточены на мрачных сторонах жизни, у них постоянно пониженное настроение, грусть, замкнутость, немногословность, пессимистичность, пассивность в действиях и замедленное мышление; дистимики тяготеют к шумному обществу, в беседе почти не участвуют, лишь изредка вставляют замечания после длительных пауз, с сослуживцами близко не сходятся, в конфликты вступают редко; на первом месте у них тонкие, возвышенные чувства, не совместимые с человеческим эгоизмом, серьезная этическая позиция;

7) циклотимичный — циклическая смена гипертимных и циклотимных состояний; на передний план выступает то один, то другой из этих полюсов, иногда без всяких видимых внешних мотивов, а иногда в связи с теми или иными конкретными событиями. Радостные события у циклотимиков вызывают не только радостные эмоции, они сопровождаются жаждой деятельности, повышенной говорливостью, скачком идей. Печальные события вызывают подавленность, а также замедленность реакций и мышления;

8) экзальтированный — более бурная реакция на жизнь, чем у остальных; у экзальтированных личностей темп нарастания реакций, их внешние проявления отличаются большей интенсивностью, эмоции ярко выражены; такие люди одинаково легко приходят в восторг от радостных событий и в отчаяние — от печальных, «от страстного ликования до смертельной тоски» у них один шаг; привязанность к близким, друзьям, радость за них, за их удачу могут быть чрезвычайно сильными; они влюбчивы; любовь к музыке, искусству, природе, увлечение спортом, переживания религиозного порядка, поиски мировоззрения — все это способно захватить экзальтированного человека до глубины души; он крайне впечатлителен при печальных фактах, жалостлив, по поводу

легко поправимой неудачи может испытывать искреннее и глубокое горе; рядовую неприятность друга он ощущает болезненнее, чем сам пострадавший;

9) **эмотивный (эмоциональный)** — характеризуется чувствительностью и глубокими реакциями в области тонких эмоций; не грубые чувства волнуют этих людей, а то, что связано с душой, гуманностью, отзывчивостью; в отличие от экзальтированных личностей эмотивные не впадают в крайности в области эмоций, их эмоции развиваются с меньшей быстротой. Если экзальтированных личностей можно охарактеризовать словами «бурный, порывистый, возбужденный», то эмотивных — «чувствительный, впечатлительный, ранимый, мягкосердечный». Они еще более жалостливы, чем экзальтированные личности. Особенно характерна для них слезливость: они плачут, рассказывая о кинофильме с печальным концом, о грустной повести. Они излишне чувствительны к неудачам и замечаниям;

10) **тревожный** — пониженный фон настроения, опасения за себя, близких, робость, неуверенность в себе, крайняя нерешительность, долгое переживание неудачи, сомнения в своих действиях; в детском возрасте чувство страха достигает крайней степени, дети такого склада боятся засыпать в темноте, входить в темную комнату, боятся собак, трепещут перед грозой, боятся других детей, которые их дразнят, и т.д.; для взрослых людей такого склада окружающие не представляются им такой угрозой, как в детстве, поэтому тревожность не так бросается в глаза; хотя, например, остается неспособность отстоять свое мнение в споре, робость с элементом покорности и униженности, пугливость, учащенное сердцебиение;

11) **экстравертированный** — больше ориентирован в сторону восприятий, чем представлений; легко поддается влиянию окружения, стимулам извне, постоянно ищет новых переживаний, любит ходить в кино, смотреть телевизионные передачи. Он отлично чувствует себя в оживленном обществе, где получает сразу множество впечатлений и богатую информацию, и с удовольствием проводит время с приятелем, болтая о том о сем. Во время путешествий экстравертированная личность нацелена прежде всего на занимательные переживания, а вовсе не на то, чтобы обогатить свои знания и свой внутренний мир впечатлениями нового. Все поступающее

извне не подвергается особому анализу. Это обуславливает подверженность чужому влиянию и легковерие. Любое сообщение, последовавшее в категорическом тоне, для экстравертированного лица — бесспорный факт. Мысли, которые могли бы притормозить подобную необдуманность реакций, отсутствуют. Отсюда импульсивность поступков;

12) интровертированный — ориентирован не столько на восприятия и ощущения, сколько на представления. Поэтому внешние события как таковые влияют на жизнь такого человека относительно мало, гораздо важнее то, что он о них думает. Если данная акцентуация сильно выражена, то личность все более отдаляется от действительности и в конечном итоге погружается в мир своих представлений. Человек может начать жить в мире нереальных идей. Интроверты любят шахматы, нередко носят с идеями «исправления жизни на земле», думают над проблемами религии, политики, философии.

Умение распознать ту или иную акцентуацию в личности делового партнера и соответствующим образом подобрать адекватную стратегию взаимодействия с ним — вот залог истинного успеха в деловом общении.

4.2. УЧЕТ ТИПА ТЕМПЕРАМЕНТА В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

Холерик — это человек, нервная система которого определяется преобладанием возбуждения над торможением, вследствие чего он реагирует очень быстро, часто необдуманно, не успевает затормозить, сдержаться, проявляет нетерпение, порывистость, резкость движений, вспыльчивость, необузданность, несдержанность. Неуравновешенность его нервной системы предопределяет цикличность в смене его активности и бодрости: увлекшись каким-нибудь делом, он страстно, с полной отдачей работает, но сил ему хватает ненадолго, и, как только они истощаются, ему все становится нелегко. Появляется раздраженное состояние, плохое настроение, упадок сил и вялость («все падает из рук»). Чередование положительных циклов подъема настроения и энергичности

с отрицательными циклами спада, депрессии обуславливает неровность поведения и самочувствия, его повышенную подверженность появлению невротических срывов и конфликтов с людьми.

Сангвиник — человек с сильной, уравновешенной, подвижной нервной системой, обладает быстрой скоростью реакции, его поступки обдуманно, он жизнерадостен, умеет эффективно сопротивляться трудностям жизни. Подвижность его нервной системы обуславливает изменчивость чувств, привязанностей, интересов, взглядов, высокую приспособляемость к новым условиям. Это общительный человек. Легко сходится с новыми людьми, и поэтому у него широкий круг знакомств, хотя он и не отличается постоянством в общении и привязанностях. Он продуктивен лишь тогда, когда много интересных дел, т.е. при постоянном возбуждении, в противном случае он становится скучным, вялым, отвлекается. В стрессовой ситуации проявляет «реакцию льва», т.е. активно обдуманно защищает себя, борется за нормализацию обстановки.

Флегматик — человек с сильной, уравновешенной, инертной нервной системой, вследствие чего реагирует медленно, неразговорчив, эмоции у него проявляются замедленно (трудно рассердить, развеселить); обладает высокой работоспособностью, хорошо сопротивляется сильным и продолжительным раздражителям, трудностям, но не способен быстро реагировать в неожиданных новых ситуациях. Прочно запоминает все усвоенное, не способен отказаться от выработанных навыков и стереотипов, не любит менять привычки, распорядок жизни, работу, друзей, трудно и замедленно приспособляется к новым условиям. Настроение стабильное, ровное. И при серьезных неприятностях флегматик остается внешне спокойным.

Меланхолик — человек со слабой нервной системой, обладающий повышенной чувствительностью даже к слабым раздражителям, а сильный раздражитель уже может вызвать срыв, ступор, растерянность, «стресс кролика», поэтому в стрессовых ситуациях (экзамен, соревнования, опасность и т.п.) результаты деятельности меланхолика могут ухудшиться по сравнению со спокойной, привычной ситуацией. Повышенная чувствительность приводит к быстрому утомлению и падению работоспособности (требуется более длительный отдых). Незначительный повод мо-

жет вызвать обиду, слезы. Настроение очень изменчиво, но обычно меланхолик старается скрыть, не проявлять внешне своих чувств, не рассказывает о своих переживаниях, хотя очень склонен отдаваться переживаниям, часто грустен, подавлен, неуверен в себе, тревожен, у него могут возникнуть невротические расстройства. Однако, обладая высокой чувствительностью нервной системы, меланхолики часто имеют выраженные художественные и интеллектуальные способности.

Темперамент накладывает отпечаток на способы поведения и общения, например, сангвиник почти всегда инициатор в общении, он чувствует себя в компании незнакомых людей непринужденно, новая, необычная ситуация его только возбуждает, а меланхолика, напротив, пугает, смущает, он теряется в новой ситуации, среди новых людей. Флегматик также с трудом сходится с новыми людьми, свои чувства проявляет мало и долго не замечает, что кто-то ищет повода познакомиться с ним.

Продуктивность работы человека тесно связана с особенностями его темперамента. Так, особая подвижность сангвиника может принести дополнительный эффект, если работа требует от него частого перехода от одного рода занятий к другому, оперативности в принятии решений, а однообразие, регламентированность деятельности, напротив, приводят его к быстрому утомлению. Флегматики и меланхолики, наоборот, в условиях строгой регламентации и монотонного труда обнаруживают большую продуктивность и сопротивляемость утомлению, чем холерики и сангвиники.

В поведенческом общении можно и нужно предвидеть особенности реакции лиц с разным типом темперамента и адекватно на них реагировать.

Подчеркнем, что темперамент определяет лишь динамические, но не содержательные характеристики поведения. На основе одного и того же темперамента возможна и сильная, и социально ничтожная личность.

Роль темперамента в труде и учебе заключается в том, что от него зависит влияние на деятельность различных психических состояний, вызываемых неприятной обстановкой, эмоциогенными факторами. Темперамент влияет на различные факторы, опреде-

ляющие уровень нервно-психического напряжения (например, оценка деятельности, ожидание контроля деятельности, ускорение темпа работы, дисциплинарные воздействия и т.п.).

Существует четыре пути приспособления темперамента к требованиям деятельности.

Первый — профессиональный отбор, одна из задач которого — не допустить к данной деятельности лиц, которые не обладают необходимыми свойствами темперамента. Данный путь реализуют лишь только при отборе на профессии, предъявляющие повышенные требования к свойствам личности.

Второй путь приспособления темперамента к деятельности заключается в индивидуализации предъявляемых к человеку требований, условий и способов работы (индивидуальный подход).

Третий путь заключается в преодолении отрицательного влияния темперамента посредством формирования положительного отношения к деятельности и соответствующих мотивов.

Четвертый, основной и наиболее универсальный путь приспособления темперамента к требованиям деятельности — формирование ее индивидуального стиля. Под индивидуальным стилем деятельности понимают такую индивидуальную систему приемов и способов действий, которая характерна для данного человека и целесообразна для достижения успешного результата.

4.3. КОНСТИТУЦИОННАЯ ТИПОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ

Конституционную типологию личности предложил немецкий психиатр и психолог Э. Кречмер на основе выделения четырех основных типов конституции телосложения (врожденные особенности телосложения человека предопределяются динамикой внутриутробного развития младенца из трех зародышевых слоев: внутреннего, среднего, внешнего).

Первый тип телосложения — **астеник** (преимущественно шло развитие внешнего зародышевого слоя) — человек хрупкого телосложения, с плоской грудной клеткой, узкими плечами, удлиненными и худыми конечностями, вытянутым лицом, но сильно развитой нервной системой, головным мозгом.

Второй — **пикник** (преимущественно развивался внутренний зародышевый слой) — человек малого или среднего роста, с выраженной жировой тканью, выпуклой грудной клеткой, с большим животом, круглой головой на короткой шее.

Третий — **атлетик** — средний зародышевый слой обуславливает развитие крепкого скелета, выраженной мускулатуры, пропорционального крепкого телосложения, широкого плечевого пояса.

Четвертый — **дипластик** — человек с неправильным телосложением.

С выделенными типами строения тела Кречмер соотнес определенные типы личности (табл. 4.1). Астеническое телосложение имеет **шизотимик**. Он замкнут, склонен к размышлениям, к абстракции, с трудом приспосабливается к окружению, чувствителен, раним. Среди шизотимиков Кречмер выделил разновидности: «тонко чувствующие люди», идеалисты-мечтатели, холодные властные натуры и эгоисты, сухари и безвольные. У шизотимиков происходят колебания между чувствительностью и холодностью, между обостренностью и тупостью чувства («обидит другого и при этом обидится сам»).

Их можно подразделить на следующие группы:

- 1) чистые идеалисты и моралисты;
- 2) деспоты и фанатики;
- 3) люди холодного расчета.

Пикническое телосложение имеет **циклотимик**. Его эмоции колеблются между радостью и печалью, он обаятелен, откровенен, добродушен, реалистичен во взглядах. Среди циклотимиков Кречмер выделяет четыре разновидности: веселые болтуны, спокойные юмористы, сентиментальные тихони, беспечные любители жизни.

Атлетическое телосложение имеют **искотимики**. Их существует два вида: 1) энергичный, резкий, уверенный в себе, агрессивный; 2) маловпечатлительный, со сдержанными жестами и мимикой, с невысокой гибкостью мышления. Кречмер соотносит тип телосложения с психическими заболеваниями, причем предполагает, что между нормальным человеком и психическим заболеванием нет резкой грани: биотипы индивидуальности нормального человека (циклотимик, шизотимик) могут перерасти в аномалии характера (циклоид, шизоид), а затем и в психическое заболевание (маниакально-депрессивный психоз, шизофрения).

Таблица 4.1

Виды телосложения и их характеристика

Эндоморфное телосложение — Пикник (циклотимик)	Мезоморфное телосложение — атлетик (искотимик)	Эктоморфное телосложение — астеник (шизотимик)
Человек малого или среднего роста, с выраженной жировой тканью, выпуклой грудной клеткой, с большим животом, круглой головой на короткой шее	Крепкий скелет, выраженная мускулатура, пропорциональное крепкое телосложение	Хрупкое телосложение, с плоской грудной клеткой, узкими плечами, удлиненными и худыми конечностями, вытянутым лицом
Плавные движения	Резкость, энергичность движений	Угловатость движений, затрудненная координация
Общительность, доброжелательность, открытость, жажда любви и одобрения, ориентация на других. В тяжелой минуту обращается к людям за помощью	Доминантность, инициативность, энергичность, резкость, в тяжелой ситуации проявляет стремление к инициативным самостоятельным действиям	Замкнутость, обидчивость, заторможенность в общении. В тяжелой ситуации замыкается в себе, погружается в переживания

4.4. ПСИХОГЕОМЕТРИЧЕСКАЯ ТИПОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ

Психогеометрия как система сложилась в США. Ее автор С. Деллицер — специалист по социально-психологической подготовке управленческих кадров. Психогеометрия — система анализа типологии личности на основе наблюдения за поведением человека и предпочитаемого выбора человеком какой-либо геометрической фигуры: квадрата, круга, прямоугольника, треугольника, зигзага.

Расположив геометрические фигуры в порядке их предпочтительности, по фигуре, помещенной на первое место, можно определить основные доминирующие особенности личности и поведения.

Каковы же основные психогеометрические характеристики поведения?

Квадрат: организованность, пунктуальность, строгое соблюдение правил, инструкций, аналитичность мышления, внимательность к детям, ориентация на факты, пристрастие к письменной речи, аккуратность, чистоплотность, рациональность, осторожность, сухость, холодность, практичность, экономность, упорство, настойчивость, твердость в решениях, терпеливость, трудолюбие, профессиональная эрудиция, неумение разбираться в политике, узкий круг друзей и знакомых.

Треугольник: лидер, стремление к власти, честолюбие, установка на победу, прагматизм, ориентация на суть проблемы, уверенность в себе, решительность, импульсивность, сила чувств, смелость, неукротимая энергия, склонность к риску, высокая работоспособность, буйные развлечения, нетерпеливость, великолепное умение разбираться в политике, остроумие, широкий круг общения, узкий круг близких и друзей.

Прямоугольник: изменчивость, непоследовательность неопределенность, возбужденность, любознательная позитивная установка ко всему новому, смелость, низкая самооценка, неуверенность в себе, доверчивость, нервозность, быстрые, резкие колебания настроения, избегание конфликтов, забывчивость, склонность терять вещи, пунктуальность, умение приобретать новых друзей, имитация поведения других людей («примеривание ролей»), тенденция к простудам, травмам, дорожно-транспортным происшествиям.

Круг: высокая потребность в общении, контактность, доброжелательность, забота о другом, щедрость, способность к сопереживанию, хорошая интуиция, спокойствие, склонность к самообвинению и меланхолии, эмоциональная чувствительность, доверчивость, ориентация на мнение окружающих, нерешительность, неумение быть политиком, болтливость, способность уговаривать, убеждать других, сентиментальность, тяга к прошлому, склонность к общественной работе, гибкий распорядок дня, широкий круг друзей и знакомых.

Зигзаг: жажда изменений, знаний, креативность, великолепная интуиция, одержимость своими идеями, мечтательность, установка на будущее, позитивная установка ко всему новому, восторженность, энтузиазм, непосредственность, непрактичность,

импульсивность, непостоянство настроения, поведения, стремление работать в одиночку, отвращение к «бумажной» работе, душа компании, остроумие, безалаберность в финансовых вопросах.

4.5. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТИПЫ ДЕЛОВЫХ ПАРТНЕРОВ

Чтобы не совершить ошибки, полезно знать тип характера человека, с которым вы знакомитесь или общаетесь. Быстро и точно определив психологический тип партнера, вы уже не рискуете нечаянно обидеть его, а поняв, что он ненадежен, успеете принять меры и остережетесь говорить лишнее.

Ломака. Таким людям прежде чем принять какое-либо решение, нужно, чтобы их долго обхаживали. При первой встрече ни в коем случае не требуйте от них ответить «да» или «нет» на конкретное предложение. С такими людьми лучше встретиться несколько раз, чтобы между встречами проходило некоторое время, нежели пытаться вытянуть ответ сразу.

Любитель решать все с ходу. В противоположность ломаке человек этой категории должен непременно принять решение к концу встречи. Если вы намерены и дальше иметь с ним дело, а от окончательного решения сейчас хотели бы уклониться, сделайте какой-то конкретный шаг, например скажите: «Я позвоню в понедельник». Чтобы закрыть вопрос, так или иначе ваш партнер может вынудить вас ответить «да» или «нет», чтобы покончить с данной темой. Дайте понять, что вы смотрите на дело иначе: «Давайте все-таки не будем ставить сейчас последнюю точку, отложим это еще на пару дней (недель)».

Разведчик. Это тот, кто, прикрываясь вниманием и заботой о вас, выуживает какие-то сведения, а сам ничего взамен не сообщает, а если и выдает какую-то информацию, она часто оказывается ложной или к делу не относящейся. Факты и мнения, которыми вы с ним делились, он способен использовать против вас как в вашей фирме, так и в конкурирующей. Остерегайтесь каждого, кто задает слишком много вопросов. Если вы поняли, что не стоит отвечать слишком подробно, просто смените тему разговора.

Наставник. В противоположность разведчику, наставник действительно заботится об успехах ближнего, часто даже в ущерб себе. Если вам удастся распознать подобного человека в какой-либо деловой ситуации, вы можете извлечь большую пользу для себя, потому что наставник сведет вас с другими людьми, которые также сумеют помочь вам в данном предприятии. Как же опознать наставника? Первый признак — слова «а вот я вас научу» или «я вам подскажу», или то, что человек использует ради вас свои связи, приговаривая что-то вроде: «Давайте-ка я вас отведу к такому-то».

Хвастун. Вам придется терпеливо выслушивать рассказы обо всех победах и достижениях хвастуна на личном фронте и профессиональном поприще. Лучше всего дать ему нахвастаться вволю. А когда он иссякнет, перейти к делу, которым предстоит заниматься. Чтобы поднять заниженную самооценку хвастуна, расточайте ему похвалы на протяжении всей встречи, но пусть это не выглядит нарочито.

Рассказчик. Ему непременно нужно сообщить вам все мельчайшие подробности того, что произошло с ним накануне. Можно просто усесться поудобнее и насладиться повествованием рассказчика. Проявляйте сочувствие, поддержку, не осуждайте его, однако не теряйте бдительности: ведь в беседе с другими он может изложить какие-то личные или служебные подробности из вашей жизни.

Ударник работает, так что вам, вероятно, придется услышать, что он «работает как проклятый». Отнеситесь к этому сочувственно и выразите восхищение его преданностью делу. Только не пытайтесь доискаться причин такого одностороннего взгляда на жизнь, ибо для тех, кто страшится общения с людьми и свободного времени, труд представляет собой скрытую форму защиты.

Человек, вынашивающий скрытые планы. Человек такого типа приглашает вас на деловое свидание под каким-нибудь предлогом. И только если вы будете проницательным и внимательным слушателем, вы в какой-то момент догадаетесь, что истинная причина встречи была совсем иной. Например, кто-то из сослуживцев зовет вас отобедать и заодно обсудить отчет, над которым вы работаете. И только когда обед уже в разгаре, вы вдруг понимаете, что этот скрытый аферист хочет прозондировать почву: дадите ли вы ему рекомендацию, если он замолвит за вас словечко одному своему знакомому

агенту по поиску руководящих кадров? Когда встречаетесь с подобным типом, важно уметь переключать разговор с подспудной темы на «заявленный» вопрос повестки дня и на протяжении остатка разговора внимательно следить, чтобы мотив встречи не менялся.

Доморощенный психолог. Этому надо непрерывно анализировать все, что вы скажете или сделаете. Не подумайте, что это касается вас одного. Тем не менее такому человеку нужно подтверждение его домыслов, поэтому подыграйте доморощенному психологу, сказав что-нибудь в таком духе: «До чего вы проницательны!» или «Как тонко вы смотрите на вещи! Да из вас бы вышел настоящий психолог!».

Везунчик. Это человек, который уже достиг чего-то такого, чего пока не удалось другому участнику (или участникам) встречи, и теперь испытывает потребность всем поведать эту историю, не спрашивая, хотят другие это слушать или нет. Люди, пересказывающие историю своего взлета, хотят во что бы то ни стало поделиться и научить других, поэтому вы должны спокойно сидеть и, возможно, даже находить что-то полезное.

Нытик. Независимо от того, как идут его дела, он всегда живет своими и чужими неприятностями. Его может привести в настоящую ярость, если вы будете выглядеть излишне бодрым и довольным, поэтому терпеливо слушайте и соглашайтесь, что в жизни порой приходится бороться; при этом вовсе не требуется выглядеть столь же побитым и загнанным, как ваш собеседник.

Озабоченный. С ним надо быть особо осторожным. Избегайте сказать что-нибудь такое, что он может превратно истолковать как подтверждение своих фантазий. Для встречи оденьтесь строго, ни в коем случае ничего вызывающего. Точно так же старайтесь не употреблять каких бы то ни было выражений с сексуальным подтекстом, слов и фраз, связанных с половой сферой, и намеков на какие-то личные моменты, иначе ваш собеседник решит, что вы одобряете его поведение, и при встрече с вами заговорит на подобные темы. А ваша обязанность — исключить эту тему из повестки дня. Нейтрализуйте ситуацию и не отвлекайтесь от рабочих вопросов.

Манипулятор. Внимательно следите за этим человеком. Ему надо во что бы то ни стало владеть ситуацией: он способен навя-

зять свою волю во всем, пытается манипулировать любой фразой, любой ситуацией. Сохраняйте спокойный и приветливый тон, ведь вы проникли в его немудреную тактику.

Человек не рождается манипулятором. Он развивает способность манипулировать другими людьми с тем, чтобы избежать неприятностей и добиваться желаемого, причем развивает он эту способность бессознательно.

4.6. ТИПЫ СОТРУДНИКОВ В СЛУЖЕБНОМ ОБЩЕНИИ

Исполнительскую деятельность, отвлекаясь от ее предметных и профессиональных качеств, можно описать семью психологическими характеристиками (шкалами):

- 1) целенаправленность — бесцельность;
- 2) мотивированность — незаинтересованность;
- 3) самостоятельность — зависимость;
- 4) организованность — стихийность;
- 5) ответственность — безответственность;
- 6) компетентность — некомпетентность;
- 7) творчество — рутинность.

По этим характеристикам можно составить **психологические профили** исполнителей и путем качественного анализа выделить наиболее типичные. Основными из них являются:

- 1) творческий тип исполнителя — самостоятельный, компетентный, ищущий;
- 2) сверхнормативный — целенаправленный, заинтересованный, организованный;
- 3) регламентированный (наиболее распространенный);
- 4) пассивный;
- 5) «преобразовывающий» указания руководителя;
- 6) низкомотивированный;
- 7) уклоняющийся;
- 8) трудноуправляемый исполнитель — подчиненный. Среди трудноуправляемых служащих выделяют разновидности:

- ленивые — просто работают недостаточно;
- злые — «загрязняют» свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением;

- беспомощные — так стремятся не потерпеть неудачи, что обязательно терпят неудачу;
- эмоциональные — слишком купаются в своих чувствах;
- аморальные — ради собственного удовольствия используют людей и наносят им ущерб;
- занимающие оборонительную позицию — воздвигающие барьеры при малейшем намеке на перемены;
- ожесточенные — носятся со старыми обидами;
- уклоняющиеся — активно избегают света;
- бесчувственные — их не трогают окружающие;
- неумные — делают неверные или ограниченные умозаключения;
- самоуверенные — близки к тому, чтобы счесть себя непогрешимыми;
- запутанные — ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего.

В научно-исследовательских учреждениях, как установлено, работники делятся на три категории:

- генераторы идей — 3%;
- активные эрудиты — 10%;
- ремесленники — 87%.

Генераторы идей — это люди, рождающие новые идеи. Их может осенить ночью, в праздники, во время обеда и т.п. Это благодаря им движется наука вперед. Провести водораздел между свободным и рабочим временем генератора идей невозможно. Особенности, которые присущи творческой личности:

- открытость ума;
- отсутствие конформизма;
- напористость, склонность к самоутверждению;
- стремление работать «по своему расписанию»;
- способность к напряженной работе в течение длительного времени;
- желание и вкус к рассмотрению иррациональных идей, ко всему странному, необычному, «сверхъестественному»;
- склонность к работе с неясно определенными, запутанными и двусмысленными проблемами.

Активные эрудиты — это люди, подхватывающие чужие идеи и активно воплощающие их в жизнь. Это очень важная категория людей, полная инициативы и оптимизма. С их помощью осуществляются грандиозные проекты.

Ремесленники — это люди, которые ждут постоянных указаний от руководителей и делают только то, что им скажут, если, конечно, они в состоянии это сделать. Выполняют они рутинную работу — машинопись, калькирование, курьерские функции и т.п.

Можно выделить четыре типа поведения человека в организации.

Первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Для этих людей руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга.

Второй тип поведения (приспособленец) характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он хотя и является хорошим и исполнительным работником, но может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным. Для этих людей руководство или подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовлетворение (у руководителей это обусловлено возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения; подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения).

Третий тип поведения (оригинал) характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет суще-

ствующие в ней нормы поведения. В данном случае у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.

Четвертый тип поведения (бунтарь) характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек.

Интересную классификацию сотрудников предложил российский ученый В.М. Шепель:

- коллективисты — общительные работники, активно поддерживающие общественные начинания;
- индивидуалисты — тяготеющие к персональной ответственности, самостоятельности;
- претензионисты — работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания;
- подражатели — сотрудники, имитирующие чужие манеры и избегающие осложнений;
- пассивные — слабовольные работники, не проявляющие инициативы;
- изолированные — работники с несносным характером.

В книге «Общение с трудными людьми» Р. Брэмсон выделяет следующие типы трудных людей, с которыми ему пришлось работать в различных фирмах:

- агрессист — говорящий грубые и бесцеремонные, задирающие других колкости и раздражающийся, если его не слушают. Как правило, за его агрессивностью скрывается боязнь раскрытия его некомпетентности;
- жалобник — человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других (кого-то конкретно или весь мир в целом)

во всех грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы;

- «разгневанный ребенок» — человек, относящийся к этому типу, по своей природе не зол, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль. Например, начальник может вспылить, чувствуя, что его подчиненные потеряли к нему уважение;
- максималист — человек, желающий чего-то без промедления, даже если в этом нет необходимости;
- молчун — держит все в себе, не говорит о своих обидах, а потом внезапно срывает зло на ком-то;
- «тайный мститель» — человек, причиняющий неприятности с помощью каких-то махинаций, считая, что кто-то поступил неправильно, а он восстанавливает справедливость;
- «ложный альтруист» — якобы делающий вам добро, но в глубине души сожалеющий об этом, что может проявиться в виде саботажа, требования компенсации и т.п.

Подобные характеристики работников дают представление лишь об одной черте характера, но такой, которая в глазах окружающих перевешивает все остальные и способна отравить любую благожелательную атмосферу.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Тип акцентуации, который стремится к материальному благосостоянию, но не любит трудиться; всего достигает обходными путями, поэтому старается быть в центре внимания и добиваться своих целей любой ценой:

- а) демонстративный;
- б) возбудимый;
- в) педантичный;
- г) застревающий.

2. Человек, нервная система которого определяется преобладанием возбуждения над торможением, вследствие чего он реагирует очень быстро, часто необдуманно, не успевает затормозить,

сдержаться, проявляет нетерпение, порывистость, резкость движений, вспыльчивость, необузданность, несдержанность:

- а) флегматик;
- б) сангвиник;
- в) холерик;
- г) меланхолик.

3. Человек с сильной, уравновешенной, подвижной нервной системой, обладает быстрой скоростью реакции, его поступки обдуманны, он жизнерадостен, благодаря чему его характеризует высокая сопротивляемость трудностям жизни:

- а) флегматик;
- б) сангвиник;
- в) холерик;
- г) меланхолик.

4. Человек с сильной, уравновешенной, инертной нервной системой, вследствие чего реагирует медленно, неразговорчив, эмоции проявляет замедленно (трудно рассердить, развеселить); обладает высокой работоспособностью:

- а) флегматик;
- б) сангвиник;
- в) холерик;
- г) меланхолик.

5. Человек со слабой нервной системой, обладающий повышенной чувствительностью даже к слабым раздражителям:

- а) флегматик;
- б) сангвиник;
- в) холерик;
- г) меланхолик.

6. Таким людям, прежде чем принять какое-либо решение, нужно, чтобы их долго обхаживали:

- а) ломака;
- б) любитель решать все с ходу;
- в) разведчик;
- г) наставник.

7. Человек этой категории должен непременно принять решение к концу встречи:

- а) ломака;
- б) любитель решать все с ходу;
- в) разведчик;
- г) наставник.

8. Партнер, который, прикрываясь вниманием и заботой о вас, выуживает какие-то сведения, а сам ничего взамен не сообщает, а если и выдает какую-то информацию, то зачастую ложную или к делу не относящуюся:

- а) ломака;
- б) любитель решать все с ходу;
- в) разведчик;
- г) наставник.

9. Деловой партнер, который заботится об успехах ближнего, часто даже в ущерб себе:

- а) ломака;
- б) любитель решать все с ходу;
- в) разведчик;
- г) наставник.

10. Люди, подхватывающие чужие идеи и активно воплощающие их в жизнь:

- а) ремесленники;
- б) генераторы идей;
- в) критики;
- г) активные эрудиты.

11. Люди, которые ждут постоянных указаний от руководителей и делают только то, что им скажут:

- а) ремесленники;
- б) генераторы идей;
- в) критики;
- г) активные эрудиты.

ГЛАВА 5

ИЗУЧЕНИЕ ЛИЧНОСТИ ДЕЛОВОГО ПАРТНЕРА ПО НЕВЕРБАЛЬНЫМ ПРИЗНАКАМ

5.1. ОСНОВЫ ГРАФОЛОГИИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

Важное место в процессе овладения культурой делового общения занимает умение распознавать психические свойства и состояния личности делового партнера по невербальным признакам. Одним из таких умений является графологическая компетентность — способность определять характер человека по его почерку.

Надо различать каллиграфию и графологию. Если *каллиграфия* изучает красивое и четкое письмо, то *графология* концентрируется на индивидуальности почерка человека, на отклонениях от правописания в ту или иную сторону. Расшифровав графологичность почерка делового партнера, можно сказать о его индивидуальных особенностях. Творцом графологии считается французский аббат Мишон. По почерку трудно установить зависимость физических особенностей человека и его характера. А вот определить возраст и даже рост пишущего вполне возможно. Но более всего почерк выдает характер человека.

При анализе почерка следует основное внимание уделить следующим признакам:

1. Строки:

- прямые строки указывают на уравновешенность, сдержанность и последовательность человека;
- волнистые — на дипломатичность и гибкость мышления;
- параболические указывают на импульсивность, нетерпеливость, самонадеянность, горячность; пишущий немедленно пытается осуществить задуманное, но не доводит дело до конца;
- поднимающиеся вверх строки характерны для оптимистичных, энергичных, самоуверенных, честолюбивых и инициа-

тивных людей, у которых энергичные движения, быстрая походка;

- спускающиеся вниз строки характерны для пессимистичных людей с пониженной самооценкой и часто подавленным настроением.

2. Наклон:

- наклон вправо указывает на дисциплинированность, исполнительность, общительность;
- вертикальный почерк говорит о сдержанности, выносливости, иногда замкнутости;
- почерк, опрокинутый влево на 120 градусов, характерен для людей своенравных, упрямых, недоверчивых, неискренних и скрытных; возникает в результате несоответствия естественных склонностей человека условиям его жизни;
- «опрокинутый» почерк (ненужные завитки, неравномерность интервалов между буквами, словами, строками) указывает на нервное заболевание;
- разнотипный почерк (в одном слове разные типы наклонов букв) — показатель капризности, несдержанности, чувствительности, разбросанности, аффектации (человек может нагрубить и внутренне сожалеть об этом).

3. Нажим почерка:

- сильный нажим характерен для людей энергичных, решительных, волевых, трудолюбивых, прагматичных;
- слабый нажим указывает на мечтательность, слабование, слабохарактерность, неумение доводить начатое до конца, эмоциональность.

4. Штрихи в почерке:

- предшествующие словам штрихи указывают на привычку действовать по внутреннему убеждению;
- штрихи, загибающиеся вверх над словом, встречаются у впечатлительных, эмоциональных людей;
- штрихи, завертывающиеся в себя, указывают на упрямых, настойчивых и неуступчивых людей;

- конечные штрихи (последовательные слова в строчке оканчиваются горизонтальными штрихами) говорят об осмотрительности и осторожности пишущего.

5. Буквы:

- преувеличенный размер прописных букв — показатель обостренного чувства собственного достоинства, честолюбия, самоуверенности, стремления к независимости; то же в соединении с украшательством указывает на хвастливость и тщеславие;
- сжатые, низкие и короткие буквы показывают слабое умственное развитие, грубость и упрямство;
- поправка букв и слов — недовольство собой и мнительность;
- круглые буквы — показатель миролюбия, бесконфликтности, мягкости в общении;
- угловатые буквы — показатель конфликтности, энергичности, умения напряженно работать, упрямства, требовательности, резкости и грубости.

6. Размер почерка:

- крупный и размашистый почерк говорит об одностороннем поведении в жизни; крупное письмо — показатель щедрости, развитости чувства собственного достоинства, склонности к «широкому размаху жизни», непрактичности в личной жизни, желания выдвинуться и обратить на себя внимание;
- мелкое письмо характеризует людей скрытных, экономных, сдержанных, имеющих самообладание, хладнокровие и наблюдательность;
- беглый и размашистый почерк присущ предприимчивым людям, которые легко ориентируются в незнакомой обстановке и умеют решать сложные задачи;
- неровный почерк (по величине букв, по направлению строк) часто свидетельствует о повышенной возбудимости.

7. Слова:

- украшенные длинными витками, дугами слова у пожилых людей свидетельствуют о повышенной болтливости, само-

довольстве, щеголеватости, мелочности, ограниченности ума, у старшеклассников с таким почерком отмечается хитрость, изворотливость и предприимчивость;

- выведение более крупных букв в конце длинных слов (в конце строчки увеличиваются слова) — показатель искренности, доверчивости, непринужденности и простоты в общении;
- ровное и аккуратное подчеркивание отдельных слов показывает привычку к порядку.

8. *Подпись:*

- подпись без росчерка в большинстве показывает простоту и скромность человека;
- прямой росчерк характерен энергичным, решительным людям;
- росчерк падающий, волнистый, в виде зигзага — показатель способности к энергичной деятельности;
- подчеркивание подписи — свидетельство развитого чувства собственного достоинства;
- центробежное направление подписи — снизу вверх встречается у честолюбивых людей;
- подпись заканчивается точкой — склонность к самоанализу, повышенная требовательность к себе;
- точка сопровождается тире и еще точкой — показатель недоверчивости, осторожности, мнительности.

5.2. ОСНОВЫ КИНЕСИКИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

Кинесика (от греч. *kinesis* — движение) изучает внешние проявления человеческих чувств и эмоций: мимику, жесты, пантомику (позы, осанку, поклоны, походку). Особенностью невербального языка является то, что его проявление обусловлено импульсами нашего подсознания. Отсутствие возможности подделать эти импульсы позволяет нам доверять этому языку больше, чем обычному, вербальному каналу общения.

Мимика — это движение мышц лица, отражающее внутреннее эмоциональное состояние, способное предоставить истинную

информацию о том, что переживает человек. *Мимические выражения* несут более 70% информации о том, что переживает человек. К примеру, взгляд может быть:

- деловым, когда он фиксируется в районе лба собеседника, это предполагает создание серьезной атмосферы делового партнерства;
- светским, когда взгляд опускается ниже уровня глаз собеседника (до уровня губ) — это способствует созданию атмосферы светского непринужденного общения;
- интимным, когда взгляд направлен ниже лица — на другие части тела до уровня груди; такой взгляд говорит о большей заинтересованности друг другом в общении;
- взгляд искоса свидетельствует о критическом или подозрительном отношении к собеседнику.

Лоб, брови, рот, глаза, нос, подбородок — эти части лица выражают основные человеческие эмоции: страдание, гнев, радость, удивление, страх, отвращение, счастье, интерес, печаль и т.п. Главной характеристикой мимики является ее целостность и динамичность. Это означает, что в мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний (гнева, радости, страха, страдания, удивления и отвращения) все движения мышц лица скоординированы.

Легче всего распознаются положительные эмоции (радость, любовь, удивление), труднее воспринимаются отрицательные (печаль, гнев, отвращение). Основную познавательную нагрузку в распознавании истинных чувств человека несут брови и губы. Так, испытуемым предъявлялись рисунки лиц, где варьировались только положение бровей и губ. Согласованность оценок испытуемых была очень велика — опознание эмоций было почти стопроцентным.

Научно доказано, что левая сторона лица гораздо чаще выдает эмоции человека: это вызвано тем, что правое полушарие, контролирующее эмоциональную жизнь человека, отвечает за левую сторону лица. Положительные эмоции отражаются более или менее равномерно на обеих половинах лица, а отрицательные — ярче выражены на левой.

Американскими психологами Р. Экслайном и Л. Винтерсом было показано, что взгляд связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только

формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону (в пространство), когда мысль полностью готова — на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается — больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера — только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и посылает ему сигналы обратной связи.

С помощью глаз передаются самые точные сигналы о состоянии человека, поскольку расширение и сужение зрачков не поддается сознательному контролю. При постоянном освещении зрачки могут расширяться или сужаться в зависимости от настроения. Если человек возбужден или заинтересован чем-то или находится в приподнятом настроении, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться.

Жесты в общении дают много информации. В их языке, как и в речи, есть слова, предложения. Богатейший жестовый «алфавит» можно разбить на шесть групп.

1. *Жесты-иллюстраторы*. Это жесты-сообщения: указатели («указывающий перст»), пиктографы, т.е. образные картины изображения («вот такого размера и конфигураций»); кинетографы — движения телом; жесты-«биты» (жесты-«отмашки»); идеографы, т.е. своеобразные движения руками, соединяющие воображаемые предметы вместе.

2. *Жесты-регуляторы*. Они выражают отношение говорящего к чему-либо. К ним относят улыбку, кивки, направление взгляда, целенаправленные движения руками.

3. *Жесты-эмблемы*. Своеобразные заменители слов или фраз в общении. Например, сжатые вместе руки (как при рукопожатии), слегка приподнятые, означают во многих случаях «здравствуйтесь», а вздетые над головой — «до свидания».

4. *Жесты-адапторы*. Это специфические привычки человека, связанные с движениями рук. Ими бывают: почесывания, подергивания отдельных частей тела; прикосновения, пошлепывания партнера; поглаживание, перебирание отдельных предметов, находящихся под рукой (карандаши, пуговицы и т.п.).

5. *Жесты-аффекторы*. Они выражают движениями тела и мышц лица определенные эмоции.

6. *Микрожесты*: движения глаз, покраснение щек, увеличенное количество морганий в минуту, подергивания губ и пр.

Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах. Однако во всех культурах есть сходные жесты, среди которых можно выделить:

- коммуникативные (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запретов, удовлетворительные, отрицательные, вопросительные и т.д.);
- модальные, т.е. выражающие оценку и отношение (жесты одобрения, неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности и т.п.);
- описательные жесты, имеющие смысл только в контексте речевого высказывания.

Практика показывает, что когда люди хотят выразить свои чувства, они прибегают к жестикуляции. Вот почему человеку следует научиться понимать ложные, притворные жесты. Особенность их заключается в следующем: они преувеличивают слабое волнение (демонстрация усиления движений руками и корпуса); подавляют сильнее (благодаря ограничению таких движений); эти ложные движения, как правило, начинаются с конечностей, и лишь потом проявляются на мышцах лица.

Жесты могут подразделяться на следующие виды (Дж. Ниренберг, Г. Калеро, 1990):

- *жесты оценки* — почесывание подбородка; вытягивание указательного пальца вдоль щеки; вставание и прохаживание;
- *жесты уверенности* — соединение пальцев в купол пирамиды; раскачивание на стуле;
- *жесты нервозности и неуверенности* — переплетенные пальцы рук; пощипывание ладони; постукивание по столу пальцами; трогание спинки стула перед тем, как на него сесть;
- *жесты самоконтроля* — руки заведены за спину, одна при этом сжимает другую; поза человека, сидящего на стуле и вцепившегося руками в подлокотник;

- *жесты ожидания* — потирание ладоней; медленное вытирание влажных ладоней о ткань;
- *жесты отрицания* — сложенные руки на груди; отклоненный назад корпус; скрещенные руки; дотрагивание до кончика носа и др.;
- *жесты расположения* — прикладывание руки к груди; прерывистое прикосновение к собеседнику;
- *жесты доминирования* — жесты, связанные с выставлением больших пальцев напоказ, резкие взмахи сверху вниз;
- *жесты неискренности* — прикрытие рукой рта; прикосновение к носу как более утонченная форма прикрывания рта, говорящая либо о лжи, либо о сомнении в чем-то; поворот корпуса в сторону от собеседника, бегающий взгляд и др.

Позой называется положение человеческого тела, типичное для той или иной культуры. Выделяются:

- закрытые позы (когда человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве) воспринимаются как недоверие, несогласие, противодействие, критика.
- открытые же позы (стоя: руки раскрыты ладонями вверх, сидя: руки раскинуты, ноги вытянуты) воспринимаются как доверие, согласие, доброжелательность, психологический комфорт.

Если человек заинтересован в общении, он будет ориентироваться на собеседника и наклоняться в его сторону, если не очень заинтересован, наоборот, ориентироваться в сторону и откидываться назад.

Походка человека — это стиль передвижения, в котором можно прочесть эмоциональное состояние человека. Самая тяжелая походка наблюдается при гневе, самая легкая — при радости, самая большая длина шага — при гордости, вялая, угнетенная походка — при страдании.

5.3. ОСНОВНЫЕ ЗАКОНОМЕРНОСТИ ПРОКСЕМИКИ

Проксемика (от англ. *proximity* — близость) — учение о дистанциях, которые соблюдают люди. Данный термин ввел американский психолог Э. Холл, один из первых в области изучения про-

странственных потребностей человека, в 1969 г. в книге «Молчаливый язык».

Выделяются четыре основные дистанции, которые соблюдают большинство людей во время общения: интимная, личная, социальная и публичная.

Интимная может быть ближней, выражаться прикосновением, и дальней — на расстоянии от 15 до 50 см. Ближняя интимная дистанция в деловой жизни предполагается во время рукопожатий, приветствий и прощаний. Во всех остальных случаях устанавливается дальняя дистанция — 50 см.

Личная дистанция — это деловое общение на расстоянии от 60 см до 1,2 м, к которому прибегают во время ведения бесед, переговоров, подписания контрактов. Такое расстояние ни к чему не обязывает и вместе с тем располагает к продолжению контакта.

Социальная дистанция — от 1,2 до 2,5 м — устанавливается в случаях, когда общение происходит с незнакомым человеком. На таком расстоянии директор принимает секретаря, других служащих, подчеркивая строго деловое общение. Подобная дистанция удобна, когда длительное общение нежелательно: можно отвести от собеседника взгляд, и на таком расстоянии это будет означать прекращение разговора.

Публичная дистанция предполагает расстояние от 3,5 до 7,5 м. Она идеально подходит для выступлений на совещаниях, семинарах. Публичная дистанция — это расстояние от сцены до публики, характерное для театра; от трибуны до участников совещаний, собраний.

Общаясь с иностранными деловыми партнерами, необходимо помнить, что представители различных национальных культур по-разному относятся к дистанции. Англичане, американцы, скандинавы не терпят близких дистанций, рассматривая их как покушение на свое личное пространство. Японцы воспринимают прикосновение к себе как потерю самоконтроля со стороны собеседника или агрессивность, к ним не следует приближаться менее чем на 1 м. Французы легко переходят на близкую дистанцию, если вы их интересуете профессиональным разговором. Арабы очень близко держатся к собеседнику — им необходимо слышать его дыхание во время общения.

Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. Друзья — рядом, участники деловой беседы — через угол стола, конкуренты — через стол.

5.4. ОСНОВНЫЕ ЗАКОНОМЕРНОСТИ ТАКЕСИКИ

Такесика — учение о контактах общающихся людей, осуществляемых с помощью прикосновений. В разных культурах различно допустимое количество прикосновений. В Англии собеседники очень редко прикасаются друг к другу. В Кембридже между студентами принято обмениваться рукопожатиями дважды в год — в начале и в конце учебного года. В странах Латинской Америки, напротив, частота прикосновений очень велика.

Из всех видов тактильных контактов (объятия, поцелуи, простое прикосновение руки, прикосновение щекой к щеке и др.) наиболее распространено рукопожатие. Оно является непременным атрибутом любой встречи и прощания. *Рукопожатие* может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность:

- слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук — безразличие;
- продолжительное рукопожатие и влажные руки — сильное волнение;
- немного удлиненное рукопожатие наряду с улыбкой — дружелюбие;
- ладонь, повернутая вниз, — желание главенствовать;
- ладонь, повернутая вверх, — покорное рукопожатие, передача инициативы другому;
- руки партнера остаются в одинаковом положении — уважение;
- прямая, несогнутая рука — напоминание о неравенстве;
- пожатие кончиков пальцев — сохранение дистанции;
- жест «перчаткой» — честность партнера, ему можно доверять.

5.5. СИНТОНИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ОБЩЕНИЯ

Синтоническая модель общения («синтония» означает «быть в гармонии с собой и другими») разработана в рамках нейролингвистического программирования (НЛП). В этой модели общение рассматривается как результат сложного взаимодействия процессов восприятия и мышления (восприятие + мышление = общение). Процесс общения начинается с восприятия, именно с его помощью человек устанавливает контакт с миром и людьми. Наши органы чувств похожи на пять дверей, которые мы распахиваем, чтобы собрать информацию об окружающей действительности.

Синтоническая модель общения включает в себя следующие элементы:

- реперзентативная система;
- сенсорное чутье;
- гибкость;
- конгруэнтность;
- раппорт;
- ресурсное состояние.

Рассмотрим перечисленные элементы подробнее.

Репрезентативная система. Синтоническая модель общения строится на идее о том, что у каждого человека есть своя «любимая дверь восприятия» — та реперзентативная система, которой он доверяет больше, чем другим. Если вы знаете, какую репрезентативную систему предпочитает ваш партнер по общению, вы можете использовать слова, соответствующие его любимой модели восприятия. Люди с визуальной моделью восприятия легко понимают одни слова, с аудиальной (слуховой) и кинестетической — другие. Если вы будете правильно выбирать и использовать слова в соответствии с ведущей репрезентативной системой собеседника, вас сочтут человеком, с которым приятно общаться, с которым легко установить контакт и взаимопонимание. Как узнать, какую репрезентативную систему предпочитает человек?

Человек с визуальной репрезентативной системой, собираясь что-то сказать, перебирает и просматривает в памяти картинки, чтобы определить, что происходит в настоящий момент. Его глаза поднимаются вверх или смотрят прямо с легкой расфокусиров-

кой на пятно на расстоянии 60 см от глаз. И если встать именно в это место, то мы будем мешать такому человеку думать, он даже может рассердиться. В речи людей-визуалов преобладают слова визуального смысла: «видеть», «ясно», «красочный», «я вижу, что вы имеете в виду» и так далее. Темп речи у них выше, чем у людей с аудиальной и кинестетической репрезентативными системами. Чаще обращают внимание на краски и формы, замечают расположение предметов, порядок или беспорядок, любят смотреть на закат солнца. Они легче ориентируются в незнакомом месте.

Человек с аудиальной репрезентативной системой, собираясь что-то сказать, прислушивается к своему внутреннему голосу, часто ведет внутренние диалоги. Ему обычно трудно сделать выбор: внутренний голос постоянно ведет дискуссию, не зная, чему отдать предпочтение. Его глаза в это время смотрят прямо или влево, двигаясь по средней линии или идут вниз и влево. В речи людей-аудиалов преобладают слова: «я слушаю вас», «давайте обсудим», «тон», «интонация», «крик», «усиливать», «гармонизировать» и т.п. Их голоса мелодичны и имеют хороший, четкий ритм. Если у людей, предпочитающих слуховой вариант восприятия, возникают какие-то затруднения в жизни, они могут отвлечься, слушая музыку или отправившись на концерт.

Люди с кинестетической репрезентативной системой прежде чем сказать, прислушиваются к своим внутренним чувствам, и их глаза при этом непроизвольно смотрят вниз — вправо. В речи кинестетиков преобладают слова: «касаться», «трогать», «поражать», «ощутимый», «болезненный», «тяжко на душе» и т.д. Им свойственны выражения: «чувствовать проблему», «сдвигать камень», «развязывать узел». Они имеют глубокий голос и делают паузы в речи, давая себе время и возможность почувствовать, что происходит.

К классической триаде репрезентативных типов добавляю еще один тип — «рассудочных людей», или «компьютеров», — это те, которые реагируют не на свои ощущения, а на обозначения, наименования, слова, «ярлыки», которыми обозначают все свои ощущения и образы. В поведении рассудочных людей обычно мало каких бы то ни было внешних проявлений. Их движения глаз трудно уловить, они предпочитают пользоваться словами: «разобраться», «проанализировать», «систематизировать» и т.д.

Сенсорное чутье помогает человеку видеть, слышать, чувствовать изменения в поведении партнера по общению. Острота сенсорного чутья помогает заметить мельчайшие изменения в поведении собеседника: ведь внутренние мысли и эмоции человека проявляются через внешнее поведение (позы, покачивания, наклоны головы, движения плеч). Обучаясь сенсорному чутью, надо освоить три шага:

- научиться фиксировать изменения в поведении человека;
- развить в себе способность различать повторяющиеся моменты в поведении человека;
- научиться узнавать состояние человека по его невербальным сигналам.

Гибкость — способность человека изменять свое поведение в зависимости от обстоятельств, реагировать на поведение партнера. Научиться гибкости — значит обрести способность видеть в поведении партнера особенности его восприятия, мышления и, варьируя свое поведение, добиться взаимопонимания и достижения своих целей. Чтобы приобрести гибкость, надо освоить три шага:

- научиться менять привычную модель (паттерны) поведения (например, поехать домой другой дорогой);
- изобрести новые образцы поведения, посмотреть на мир «сквозь новые очки»;
- научиться быстро чередовать старые паттерны поведения с новыми.

Конгруэнтность. Следующим компонентом синтонической модели общения является конгруэнтность (от лат. *«congruens»*, что означает «встретиться и прийти к соглашению») — единство мыслей, слов и поступков человека. Если мы говорим одно, делаем другое, а желаем совсем третьего, то мы неконгруэнтны и наше состояние заметно для окружающих людей. Синтоническая модель предлагает шесть шагов по ее освоению:

- научиться различать состояния конгруэнтности и неконгруэнтности;
- хорошо изучить различные свойства своей личности;
- определить цели, намерения и желания личности;
- определить приоритетные цели;

- достичь согласия между различными свойствами личности в том, что они признают установленный приоритет целей;
- заключить контракт по принятому соглашению.

Раппорт — отношения гармонии, согласованности, единства и симпатии, важны в любом взаимодействии. Без раппорта очень сложно достичь желаемого. Как создать раппорт? Необходимо освоить шесть шагов:

- проверить ваше доверие к партнеру;
- проверить доверие партнера к вам;
- установить соответствие тону и темпу голоса собеседника;
- установить соответствие дыханию собеседника;
- установить соответствие ритму движения собеседника;
- установить соответствие позе тела собеседника.

Использовать эту технику надо осторожно, чтобы не оскорбить собеседника.

Ресурсное состояние — это оптимальное внутреннее состояние человека, основанное на воспоминаниях о когда-то успешно выполненной работе, о приятных состояниях внутренней гармонии, уверенности. Ресурсное состояние может быть использовано для эффективного общения, достижения намеченных результатов в любой момент в случае необходимости. Чтобы научиться входить в ресурсное состояние, необходимо освоить четыре шага:

- вспомнить об успехе в своем прошлом опыте;
- найти удобное место и пережить то состояние успеха снова;
- когда воспоминание о той прежней ситуации восстановится в достаточно полной мере и достигнет наибольшей интенсивности, дотронуться пальцами правой руки до запястья левой, чтобы установить условную связь по типу «стимул-реакция»;
- войти в ресурсное состояние, повторив второй и третий шаги.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Волнистый почерк указывает на:

- а) импульсивность, нетерпеливость, горячность;
- б) уравновешенность, сдержанность;

- в) дипломатичность, гибкость мышления;
- г) энергичность, самоуверенность.

2. Разнотипный наклон почерка говорит о человеке:

- а) сдержанном;
- б) исполнительном;
- в) упрямом;
- г) чувствительном.

3. Круглые буквы пишущего характеризуют его как человека:

- а) хвастливого;
- б) миролюбивого;
- в) самоуверенного;
- г) мнительного.

4. Центробежное направление подписи — снизу вверх — наблюдается у людей:

- а) честолюбивых;
- б) энергичных;
- в) скромных;
- г) недоверчивых.

5. Жесты, свидетельствующие о неискренности:

- а) покручивание пальцем у виска;
- б) прикладывание руки к груди;
- в) демонстрация указательных пальцев;
- г) прикрытие рукой рта.

6. Характерными жестами оценки являются:

- а) вытягивание указательного пальца вдоль щеки;
- б) раскрытые руки;
- в) сжатие пальцев в кулак;
- г) прикосновение к носу.

7. Жесты нервозности и неуверенности:

- а) переплетенные пальцы рук;
- б) пощипывание ладони;

- в) постукивание по столу пальцами;
- г) все вышеперечисленное.

8. Отношения гармонии, согласованности, единства и симпатии:

- а) конгруэнтность;
- б) гибкость;
- в) раппорт;
- г) сенсорное чутье.

9. Дистанция в общении от 15 до 50 см:

- а) социальная;
- б) интимная;
- в) личная;
- г) публичная.

10. Проксемика изучает:

- а) дистанцию и субординацию;
- б) культуру речи и взаимную ориентацию людей в пространстве;
- в) взаимную ориентацию людей в пространстве;
- г) дистанцию и взаимную ориентацию людей в пространстве.

11. Расстояние от сцены до публики или от трибуны до участников совещаний — это дистанция:

- а) социальная;
- б) интимная;
- в) личная;
- г) публичная.

12. Состояние, основанное на воспоминаниях об успешно выполненной работе:

- а) состояние раппорта;
- б) конгруэнтность;
- в) ресурсное состояние;
- г) состояние гибкости.

13. Контакты людей, осуществляемые с помощью прикосновений, изучает:

- а) такесика;
- в) проксемика;
- б) паралингвистика;
- г) экстралингвистика.

14. Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук свидетельствует о:

- а) сильном волнении;
- б) дружелюбии;
- в) безразличии;
- г) сильной неприязни.

15. Рукопожатие является показателем уважительного отношения, если:

- а) ладонь повернута вниз;
- б) руки партнеров остаются в одинаковом положении;
- в) ладонь повернута вверх;
- г) пожатие производится прямой, не согнутой рукой.

ГЛАВА 6

ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Деловое общение реализуется в различных формах (Сидоров П.И., Путин М.Е., Коноплева И.А. Деловое общение. М. : ГЭОТАР-МЕД, 2004, с. 28—29):

1. Публичное выступление — передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории.

2. Деловая беседа — передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам.

3. Деловое совещание — способ открытого коллективного обсуждения деловых вопросов группой специалистов.

4. Деловые переговоры — основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон.

5. Деловая полемика, спор — столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения.

6. Дискуссия — обсуждение какого-либо спорного вопроса, исследование проблемы, в котором каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию и претендует на достижение цели.

7. Мозговой штурм (мозговая атака, брейнсторминг) — способ работы группы специалистов, при котором первоочередной целью является нахождение альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации.

8. Синектический штурм внешне похож на мозговой штурм и также используется для разрешения проблемной ситуации на основе организации деловой дискуссии.

9. Деловая переписка — обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи информации.

10. Телефонный разговор — дистанционное общение между личностями за счет использования специальных технических средств.

Рассмотрим некоторые из форм делового общения более подробно.

6.1. ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА

Деловая беседа — одна из основных форм делового общения, специально организованный предметный разговор, служащий решению определенных профессиональных задач. В отличие от деловых переговоров, которые значительно более жестко структурированы и ведутся между представителями разных организаций (или подразделений одной организации), деловая беседа более личностно ориентирована и чаще происходит между представителями одной организации.

Посредством деловой беседы реализуется стремление одного человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон какой-либо ситуации или установит новые отношения между собеседниками. В мире бизнеса или политики такого рода общение представляет собой устный контакт между сторонами, которые обладают необходимыми полномочиями от своих организаций или стран для их проведения и разрешения конкретных проблем.

Деловые беседы реализуют следующие функции:

- поиск новых направлений и начало перспективных мероприятий;
- обмен информацией;
- контроль над начатыми мероприятиями;
- взаимное общение работников из одной деловой среды;
- поиски и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей, стран.

Деловая беседа, как правило, состоит из пяти фаз:

- начало беседы — фаза 1;
- передача информации — фаза 2;
- аргументирование — фаза 3;
- опровержение доводов собеседника — фаза 4;
- принятие решения — фаза 5.

Лицам, ведущим беседу, следует придерживаться такой структуры, хотя это не всегда возможно.

1. *Начало беседы.* Очень часто первая фаза беседы осуществляется лишь частично или вообще пропускается. На первой фазе беседы необходимо:

- установить контакт с партнером;
- создать приятную атмосферу для беседы;
- привлечь внимание и интерес партнера к беседе;
- если необходимо, взять инициативу в свои руки.

2. *Передача информации.* Данная фаза логически продолжает начало беседы и одновременно является переходной к фазе аргументации. Она создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех этапов: обсуждение проблемы, передача информации, закрепление информации и обозначение нового направления информирования. Для подготовки к данной фазе рекомендуется:

- собрать необходимую информацию по проблемам партнера;
- выявить его мотивы и цели;
- передать ему запланированную информацию;
- проанализировать позицию партнера по услышанной информации.

3. *Фаза аргументирования.* На данной фазе формируется предварительное мнение, занимает определенная позиция по данной проблеме. Для достижения целей аргументации важно:

- оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями, так как убедительность можно легко «потопить» в море слов и аргументов, особенно если они неясны и неточны;
- помнить, что доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если их преподнести все вместе сразу;
- продолжать оперировать только теми аргументами, которые приняты собеседниками;
- не забывать, что излишняя убедительность вызывает отпор со стороны собеседника, особенно если у него агрессивная натура;
- попытаться как можно нагляднее изложить собеседнику свои идеи, соображения. Ручка и бумага являются, как пра-

вило, наиболее важными вспомогательными средствами в деловых беседах. Публикации и брошюры рекомендуется использовать для подкрепления своей аргументации, они должны быть подобраны строго по тематике, а их объем ограничен. Кроме того, нужно точно знать, где и что искать, т.е. досконально знать их содержание.

4. *Фаза нейтрализации замечаний собеседника.* Чаще всего встречаются следующие виды замечаний: невысказанные замечания, отговорки, предрассудки, ироничные замечания, стремление получить информацию, желание показать себя, субъективные замечания, объективные замечания, общее сопротивление, последняя попытка.

Для их нейтрализации (опровержения) чаще всего применяются следующие приемы: ссылки, цитаты, «бумеранг» («именно потому что... мы и говорим о том, что...»), сжатие, одобрение, уничтожение, переформулировка, условное согласие, «эластичная оборона», принятые предпосылки, сравнения, метод опроса, прием «да, но...», защитные меры, предубеждение, доказательство бессмысленности, отсрочка.

5. *Фаза принятия решений и завершения беседы.* Здесь особенно важен опыт, требуются деликатность и внимание к собеседнику. Успешно завершить беседу — значит достигнуть заранее намеченных и запланированных целей этой беседы.

Существует порядок завершения деловой беседы.

1. В связи с окончанием беседы свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с вашей целью.
2. Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решений. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник.
3. Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться.
4. Как только будет принято решение, поблагодарите собеседника, поздравьте его с разумным решением, скажите ему, что он будет доволен своим выбором, и удалитесь.

Более детальная структура деловой беседы может быть выражена следующими элементами:

- подготовка к деловой беседе;
- установление места и времени встречи;
- начало беседы — установление контакта;
- постановка проблемы и передача информации;
- аргументация;
- опровержение доводов собеседника;
- анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта либо конфронтация участников;
- принятие решения;
- фиксация договоренности;
- завершение контакта;
- анализ результатов беседы, своей тактики общения.

Подготовка к деловой беседе, особенно по решению спорных и деликатных вопросов (разрешение конфликтных ситуаций, торговые переговоры, экономические или политические соглашения, сделки и т.п.), является трудным и ответственным делом. Она включает составление плана беседы с установлением ее основных задач, поиск подходящих путей для их решения, анализ внешних и внутренних возможностей осуществления плана, прогноз возможного исхода беседы, сбор необходимой информации о будущем собеседнике, отбор наиболее веских аргументов для защиты своей позиции, выбор наиболее подходящей стратегии и тактики общения — давление, манипуляция, просьбы о помощи, сотрудничество.

Установление места и времени встречи для деловой беседы может осуществляться по-разному — в зависимости от установок участников. Позиция «сверху» реализуется примерно так: «Я жду вас в 16 часов у себя в кабинете», но на «чужой территории» осуществление ее затруднено. Позиция «снизу» реализуется как просьба: «Мне желательно с вами посоветоваться, когда и куда мне подъехать?». Позиция «на равных» звучит следующим образом: «Нам бы надо поговорить. Давайте согласуем место и время нашей встречи».

В преддверии разговора следует проверить свою готовность к нему, задав себе следующие вопросы.

1. Какую главную цель я ставлю перед собой в беседе?
2. Удивился ли собеседник, когда я попросил его о встрече? Проявил ли недовольство?
3. Могу ли я обойтись без этого разговора?

4. Готов ли к обсуждению предполагаемой темы мой собеседник?

5. Уверен ли я в благополучном исходе разговора? Какие объективные и субъективные препятствия можно ожидать?

6. Какой исход устраивает или не устраивает меня, его, обоих? Если беседа зайдет в тупик, стоит ли пойти на компромисс?

7. Какие приемы воздействия на собеседника я буду использовать в беседе (ссылки на авторитетные мнения, на опыт других учреждений, на крайнюю важность решаемого вопроса и др.)?

8. Какие вопросы я задам? Какие вопросы может задать мой собеседник?

9. Как я буду себя вести, если мой собеседник:

- во всем со мной согласится;
- решительно возразит, перейдет на повышенный тон;
- не отреагирует на мои доводы;
- выскажет недоверие к моим словам, мыслям;
- попытается скрыть свое недоверие?

Шансы на успешный исход деловой встречи возрастут, если придерживаться следующих шагов.

1. Готовьте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным. (Если требуется получить «добро» на несколько предложений, просьб, начинать лучше с наиболее выполнимого.)

2. Добивайтесь оптимальной краткости в изложении мыслей, даже если требуется начать издалека.

3. Обосновывайте свои суждения. Чем убедительнее доказательства, тем быстрее согласится с вами оппонент. Не употребляйте слов с двойным значением и тем более фраз, которые можно неверно истолковать.

Начало беседы означает вступление в контакт. Тип его («сверху», «снизу», «наравне», дружелюбный, нейтральный, агрессивный) устанавливается еще до того, как произнесены первые слова, в соответствии с тем, как вошел человек, каковы его поза, взгляд, интонация, расположение в пространстве. Соответственно встреча гостя происходит по-разному: в одних случаях один подходит к другому, в других — всего лишь слегка приподнимает подбородок, в третьих — кивает, в четвертых — полностью игнорирует вошедшего, углубившись в свои бумаги. В качестве приветствия мо-

гут быть улыбка, кивок, рукопожатие, предложение сесть либо подчеркнуто недовольный вид. Все эти невербальные нюансы вступления в контакт во многом прогнозируют дальнейшее взаимодействие собеседников.

При несогласованности межличностных позиций (например, «Родитель — Взрослый») установить контакт сложнее; кто-то из собеседников должен изменить его тип, или Взрослый вынужден перейти в позицию «снизу», просителя, Ребенка. Если собеседники знакомы и возникает необходимость в каких-то вежливых фразах, то можно использовать стандартные: «Как дела?», «Как настроение?». При ответе «В порядке» следует переходить к существу беседы. В случае реакции «Да так себе» необходимо снять остроту состояния, чтобы человек выговорился: «А что?» — «Да...», при этом не следует вникать в подробности, достаточно оказать эмоциональную поддержку: «Ну и ну!».

Недопустимо «самоубийственное» начало беседы, которое выливается в:

- неуверенность, обилие извинений: «Извините, если я вам помешал...»; «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»;
- неуважение, пренебрежение к партнеру: «Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я случайно проходил мимо и заскочил к вам ...»;
- фразы «нападения» («Что за безобразие творится?»), которые вынуждают собеседника занять оборонительную или агрессивную позицию (т.е. сразу создается барьер между собеседниками).

Несколько первых фраз часто оказывают решающее воздействие на желание или нежелание собеседника продолжать разговор и слушать партнера по общению.

Чтобы начать беседу, прибегают чаще всего к четырем основным приемам. Это:

- метод снятия напряжения; его цель — установить тесный контакт; включаются несколько приятных фраз личного характера, легкая шутка;
- метод зацепки; необычный вопрос, сравнения, личные впечатления, анекдотичный случай, краткое изложение проблемы;

- метод стимулирования воображения; постановка ряда вопросов, которые должны быть рассмотрены в беседе, цель — пробудить интерес к беседе;
- метод прямого подхода (непосредственный переход к делу, без вступления), но он уместен для кратковременных, не очень важных деловых контактов.

Ясные, сжатые и содержательные вступительные фразы, обращение к собеседнику по имени и отчеству, проявление уважения к личности собеседника, внимание к его интересам, обращение за советом, к тому же собственный достойный внешний вид (имеет значение одежда, поза, выражение лица, интонация голоса) способствуют созданию благоприятной атмосферы для беседы. Люди, владеющие развитыми коммуникативными умениями, с первой минуты встречи начинают процесс «присоединения» к собеседнику, к ритму его дыхания, темпу, громкости речи, к репрезентативной системе, используя соответствующие слова (согласно визуальной, аудиальной или кинестетической системе).

Постановка проблемы и передача информации — важный этап беседы. Постановка цели бывает различной.

1. Цель ставится как проблема (обсудить проблему, пригласить к выработке ее решения), в этом случае ответственность за решение возлагается на обоих собеседников.

2. Цель беседы может быть поставлена и как задание, задача (дается готовое решение, сжато описывается сама ситуация). Не только начальник, но порой и подчиненный использует этот подход: например, начальник цеха говорит директору: «Для наведения порядка в цехе вы должны издать приказ о наказании нерадивых».

Если цель беседы поставлена как задание, то тогда человек ответствен лишь за его выполнение, а будет ли тем самым решена сама проблема — это его не должно волновать.

3. Иногда (специально или неумышленно) в беседе происходит манипулирование собеседником. Например, цель поставлена внешне как проблема, но сама проблемная ситуация описывается так, что подталкивает другого человека к определенному решению, т.е. ответственность за решение проблемы вроде бы разделяют двое, а способ исполнения задан лишь одним человеком.

4. Встречается и «истерическая» формулировка проблемы («Делай что хочешь, но чтоб я больше жалоб не слышал!»), т.е. на

другого человека перекалываются и решение, и ответственность за него.

При передаче информации собеседнику в ходе беседы следует соблюдать следующие рекомендации.

1. Использовать язык собеседника при передаче ему информации, чтобы свести к минимуму потери, возникающие в процессе общения.

2. Человек, ведущий беседу, должен суметь поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять, учесть его интересы и цели. Тут важно следить и за формулировками фраз, например вместо «Я бы хотел...» сказать «Вы хотите...»; вместо «Я пришел к выводу...» — «Вам будет интересно узнать, что...», а фразу «Хотя вам это и неинтересно...» заменить на фразу «Как вы, наверное, уже об этом слышали...».

3. Привести способ передачи информации в соответствие с мотивами и уровнем информированности собеседника, его профессиональной компетентности. Постоянно помнить об ограниченности, несовершенстве, неясности и неточности речи и о том, что сказанное вами никто не воспримет так, как вы сами это понимаете.

4. Стремиться перейти от монолога к диалогу, дать возможность собеседнику продемонстрировать его знания, комбинировать виды вопросов (закрытых, открытых, риторических, вопросов на размышление, переломных). Следите, чтобы ваши вопросы содержали слова «почему, зачем, когда, как?». Это исключает односложные ответы — «да» и «нет».

5. Наблюдать за реакциями собеседника, особенно невербальными (жестами, мимикой), и соответственно гибко менять свое поведение (скорость, сложность изложения информации и т.п.).

Например, заметив произвольный жест, мимику собеседника — потирание лба, переносицы, сведение бровей, — лучше замедлить темп речи и еще раз ясно повторить ключевую информацию (собеседник испытывает затруднения в осмыслении обильной либо сложно изложенной информации). Если партнер касается кончика носа, кривит губы, начинает смотреть в сторону, то, вероятно, ваша информация вызвала у него сомнения или даже раздражение. Когда он начинает потирать подбородок, то

это произвольный сигнал, что он готов принять какое-то решение. Если у вас есть опасения, что это решение не будет соответствовать вашим планам, то лучше невербальным образом отсрочить его принятие (например, подайте вашему визави в руки какой-то документ, бумагу, и он перестанет использовать нежелательный жест).

Для успешной передачи информации и формирования у собеседника требуемого мнения важно, чтобы содержание вашей речи отвечало следующим правилам:

- профессиональные знания дают высокую объективность, достоверность и глубину изложения;
- ясность позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности и недосказанности;
- важна наглядность: максимальное использование наглядных пособий, схем, общеизвестных ассоциаций и параллелей снижает абстрактность изложения;
- повторение основных положений и мыслей способствует лучшему восприятию и пониманию информации;
- элемент внезапности представляет собой продуманную, но неожиданную и необычную для собеседника увязку информации и фактов;
- разумный объем информации не позволит вам быть нудным, что вызывает у собеседника усталость, скуку, раздражение (французский мыслитель Вольтер отметил: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать все»);
- определенная доля юмора, а порой и иронии может быть уместной, когда нужно высказать не очень приятные для собеседника соображения или парировать его выпады;
- постоянная направленность на реализацию основных задач беседы способствует логичности и целеустремленности изложения;
- ритм беседы и изложения должен быть гибок, предусматривать своеобразные подъемы и спады, которые используются для передышки и осмысления информации собеседником, но к концу беседы полезно попытаться повысить ее интенсивность.

6.2. ЗАКОНОМЕРНОСТИ АРГУМЕНТАЦИИ ПРИ ВЕДЕНИИ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

Фаза аргументирования естественно переплетается с фазой передачи информации, здесь формируется предварительное мнение, выбирается определенная позиция относительно данной проблемы как вами самими, так и собеседником, но еще можно попытаться изменить складывающееся мнение (позицию).

Чтобы аргументация достигла цели, необходимо соблюдать следующие условия.

1. Следует оперировать ясными, точными и убедительными понятиями, не потопить их в море неточных слов и аргументов.

2. Способ аргументации и скорость ее представления должны соответствовать особенностям темперамента собеседника: лишь холерики и сангвиники способны воспринять быструю подачу и большой объем аргументов, но и тогда доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если бы они были преподнесены все сразу (для меланхоликов и флегматиков этот постепенный подход просто необходим). Не забывайте, что излишняя убедительность вызывает отпор со стороны собеседника, особенно если у него агрессивная натура (эффект бумеранга).

3. Старайтесь избегать простого перечисления фактов, вместо этого излагайте преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов и интересующие вашего собеседника.

В аргументировании выделяют две основные конструкции: доказательная аргументация, когда вы хотите что-то доказать или обосновать, и контраргументация, с помощью которой вы опровергаете утверждения партнеров по переговорам.

Рассмотрим основные методы, которые используются для построения обеих конструкций.

Фундаментальный метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого вы знакомите с фактами и сведениями, являющимися основой вашего доказательства. Если речь идет о контраргументах, то надо пытаться оспорить и опровергнуть доводы собеседника.

Важную роль здесь играют статистические примеры. Цифры выглядят более убедительно. Цифровые данные во всех дис-

куссиях являются самым надежным доказательством. Это происходит в известной мере и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии опровергнуть приведенные вами цифры.

Метод противоречия основан на выявлении противоречий в аргументации противника. По своей сущности этот метод является оборонительным.

Метод извлечения выводов основывается на точной аргументации, которая постоянно, шаг за шагом, посредством частных выводов приводит вас к желаемому выводу.

При использовании этого метода следует обращать внимание на так называемую кажущуюся причинность. Обнаружить ошибку такого рода бывает не так просто, как в примере использования кажущейся причинности на одном уроке физики. Учитель спросил ученика: «Что ты знаешь о свойствах тепла и холода?» — «В тепле все тела расширяются, а в холоде сжимаются». «Правильно, — заметил учитель, — а теперь приведи несколько примеров». Ученик: «Летом тепло, поэтому дни длиннее, а зимой холодно — и дни короче».

Метод сравнения имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно.

Метод «да — но». Часто партнер приводит хорошо подобранные аргументы. Однако они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны. Но поскольку в действительности у любого явления имеются как плюсы, так и минусы, то можно применить метод «да — но», который позволяет рассмотреть и другие стороны предмета обсуждения. В данном случае вам надо спокойно согласиться с партнером, а потом начать характеризовать этот предмет с прямо противоположной стороны и трезво взвесить, чего здесь больше — плюсов или минусов.

Метод кусков заключается в расчленении выступления партнера на ясно различимые отдельные части, которые можно прокомментировать, например, так: «Это точно»; «Об этом существуют различные точки зрения»; «Это полностью ошибочно».

При этом целесообразно не касаться наиболее сильных аргументов партнера, а преимущественно ориентироваться на слабые места и пытаться именно их и опровергнуть.

Метод бумеранга дает возможность использовать оружие партнера против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если применять его с изрядной долей остроумия. Приведем пример применения такого метода. Демосфен, известный афинский государственный деятель, и афинский полководец Фокион были заклятыми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: «Если афиняне разозлятся, они тебя повесят». На что Фокион ответил: «И тебя, конечно, тоже, как только образумятся».

Метод игнорирования. Очень часто бывает, что факт, изложенный партнером, не может быть опровергнут, но зато его можно с успехом проигнорировать.

Метод опроса основывается на том, что вопросы задаются заранее. Конечно, не всегда целесообразно сразу открывать свои карты. Но все же можно задать партнеру заранее ряд вопросов, чтобы хотя бы в основном выявить его позицию.

Чаще всего вопросы задаются примерно так: «Каково ваше мнение о ...?» Используя этот метод, можно начинать общую аргументацию, в ходе которой вы преднамеренно вынуждаете партнера изложить свою позицию.

Метод видимой поддержки. К примеру, ваш партнер изложил свои аргументы и теперь вы берете слово. Но вы ему вообще не возражаете и не противоречите, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот, приходите на помощь, приводя новые доказательства в его пользу. Но только для видимости. А затем следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение вашей мысли привести и такие факты... Но все это вам не поможет, так как...» — теперь наступает черед ваших контраргументов.

Таким образом создается впечатление, что точку зрения партнера вы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезисов. Однако этот метод требует особо тщательной подготовки.

Итак, мы рассмотрели методы аргументирования, основанные на логических доказательствах, а теперь рассмотрим **спекулятивные методы аргументирования**, которые лучше назвать уловками и которые применять в серьезной дискуссии, конечно, не следует, но знать их нужно, чтобы обезопасить себя от нечестного оппонента.

Техника преувеличения. Заключается в обобщении любого рода и преувеличении, а также в составлении преждевременных выводов.

Техника анекдота. Одно остроумное или шутовское замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

Техника использования авторитета. Состоит в цитировании известных авторитетов, которые зачастую все же нельзя применять как доказательство точки зрения, ибо речь может идти совсем о другом.

Техника дискредитации партнера. Основывается на следующем правиле: если я не могу опровергнуть существо вопроса, тогда личность собеседника можно поставить под сомнение.

Что делать, если ваш партнер опустил до такого уровня? Конечно, вы не последуете его примеру, а хладнокровно объясните присутствующим его вероломство. Рекомендуются даже в отдельных случаях проигнорировать такой выпад.

Техника изоляции. Основывается на выдергивании отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному. Абсолютно некорректно также опустить то, что предшествует констатации или следует сразу за ней.

Техника изменения направления. Заключается в том, что партнер не атакует ваши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии. Практически он пытается обойти «горячее место» и вызвать у вас интерес к другим проблемам. В этой ситуации вы должны быть предельно внимательны, чтобы своевременно предотвратить любой маневр подобного рода.

Техника введения в заблуждение. Основывается на сообщении партнером путаной информации. Он сознательно быстро и основательно все перемешивает и старается всех сбить с толку и таким образом уйти от обсуждения нежелательной для него темы.

Как поступить в данном случае? Следует как под микроскопом рассмотреть каждый пункт выступления такого партнера и спокойно продолжать дискуссию.

Техника отсрочки. Ее целью является создание препятствий для ведения дискуссии или ее затягивание. Партнер задает уже от-

работанные вопросы, требует разъяснений по мелочам, чтобы выиграть время. Эту технику нельзя считать безусловно спекулятивной. В этом случае желательно не показывать удивления и не проявлять смущения.

Дискуссия может быть острой, но при этом всегда должна оставаться честной. Если партнер вас убедил, то это следует признать.

Техника апелляции. Представляет собой опасную форму вытеснения процесса рассуждения. Партнер здесь выступает не как специалист, а как человек, взывающий к сочувствию. Воздействуя на ваши чувства, он ловко обходит нерешенные деловые вопросы во имя каких-то неопределенных морально-этических норм.

Если партнер применяет эту технику, вы должны сразу же попытаться повернуть дискуссию на «деловые рельсы», хотя это часто бывает очень нелегко сделать, так как такая техника направлена на чувства сторон и блокирует путь к разуму.

Техника вопросов-капканов. Основывается на совокупности предпосылок, рассчитанных на внушение. Эти вопросы подразделяются на три группы:

1) повторение. Один и тот же вопрос или утверждение повторяется много раз, что рано или поздно ослабляет ваше критическое мышление;

2) альтернатива. Альтернативные вопросы «закрывают горизонт», подразумевая только такие ответы, которые соответствуют концепции вашего партнера. Пример: «Будешь ли ты учиться или пойдешь работать дворником?»;

3) контрвопросы. Вместо того чтобы заняться проверкой и возможным опровержением ваших доказательств, партнер задает вам контрвопросы. Лучше всего сразу же от них отгородиться: «Ваш вопрос я с удовольствием рассмотрю после вашего ответа на мой вопрос, который все же, согласитесь, был задан раньше».

Техника искажения. Представляет собой неприкрытое извращение того, что вы сказали, или перестановку акцентов.

К технике искажения очень близка демагогия, т.е. совокупность приемов, позволяющих создать ложное впечатление правоты. Демагогия находится между логикой и ложью, отличаясь от логики отстаиванием неверных суждений, а от лжи — подведением

слушателя к ложным выводам, не формулируя этих выводов, предоставляя это сделать самому собеседнику. Демагогия имеет несколько разновидностей.

Демагогия без нарушения логики находит свое выражение в следующих приемах:

- пропуск фактов, подозревать о которых собеседник не может, но которые меняют кажущийся очевидным вывод;
- пропуск факта, который виден и воспринимается собеседником «по очевидности», что приводит к неверному заключению;
- пропуск фактов, меняющих вывод, о которых собеседник может догадаться, только если не доверяет говорящему;
- создание недоверия у собеседника к какому-либо факту посредством «нагнетания» недоверия по ступеням.

Демагогия с незаметным нарушением логики:

- использование логической ошибки, когда временная связь трактуется как причинно-следственная;
- из А следует либо В, либо С, но С не упоминается;
- подразумевается, что если из А следует В, то из В обязательно следует А.

Демагогия без связи с логикой:

- использование словесных блоков одноразового действия;
- ответ на незадаанный, но близкий по теме вопрос;
- ссылка на авторитет неспециалиста;
- смешение в одной фразе верного и неверного утверждения;
- неверное утверждение, содержащееся в постановке вопроса;
- признание своих мелких и несущественных ошибок.

Рассмотрим теперь тактику аргументирования, которая существенно отличается от описанной выше техники. Так, если техника аргументирования охватывает методические аспекты, т.е. как строить аргументацию, то тактика аргументирования предполагает искусство применения конкретных приемов. В соответствии с этим техника — это умение приводить логичные аргументы, а тактика — умение выбирать из них наиболее подходящие для данного конкретного случая.

Каковы же **основные положения тактики аргументирования**?

Применение аргументов. Фаза аргументирования имеет три уровня: уровень главных аргументов, которыми вы оперируете в процессе самой аргументации; уровень вспомогательных аргументов, которыми вы подкрепляете главные аргументы и которые редко используются более одного раза (они применяются только в фазе аргументирования); уровень фактов, с помощью которых доказываются все вспомогательные, а через них и главные положения (факты имеют статус «боеприпасов» — ими можно выстрелить лишь один раз).

Главные аргументы вы излагаете при любом удобном случае, но по возможности каждый раз в новом месте или в новом свете. Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все оружие из вашего арсенала — нужно что-то оставить и напоследок. Выкладывая аргументы, нужно не спешить принимать решения. (Вольтер сказал: «Слишком скорые выводы — результат замедленного размышления».)

Выбор способа аргументирования. В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные способы аргументирования. Так, для инженера несколько цифр будут значить больше, чем сотня слов. В таком случае следует применить фундаментальный метод с цифровыми данными.

Устранение противоречий. Важно избегать обострения или конфронтации. Если же все это произойдет, нужно сразу же перестроиться и заключить с партнером мир, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта и профессионально. Здесь существуют некоторые особенности:

- критические вопросы лучше рассматривать либо в начале, либо в конце фазы аргументирования;
- по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо больших результатов, чем в зале заседаний;
- в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, чтобы головы остыли, а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

Стимулирование аппетита. Удобнее всего предложить партнеру варианты и информацию для предварительного пробуждения

у него интереса, а затем (на основе спровоцированного аппетита) указать возможные варианты решений с подробным обоснованием преимуществ.

Двусторонняя аргументация. Может применяться, когда вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации.

Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован, или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает положительное отношение к вашей точке зрения.

Очередность преимуществ и недостатков. Из психологии известно, что решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация, т.е. во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки.

Обратная очередность, когда сначала перечисляются недостатки, а потом преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно трудно будет переубедить.

Персонификация аргументации. Нужно сначала попытаться выявить позицию вашего партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же по крайней мере не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Проще всего это достигается путем прямого обращения, например: «Что вы думаете об этом?», «Как, по вашему мнению, можно это сделать?» Можно также выразить свое одобрение, например: «Вы совершенно правы!»

Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

Во всех случаях аргументацию следует вести корректно. Надо всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если для вас это невыгодно. Это дает вам право ожидать и требовать такого же поведения со стороны вашего собеседника. Кроме того, поступая таким образом, вы не нарушаете деловую этику.

Если вы хотите покритиковать своего собеседника так, чтобы его не обидеть, укажите на аналогичные ошибки у других, и не прямо, а косвенно, или поговорите сначала о собственных ошибках.

Критику всегда легче выслушивать, если критикующий начинает с признания, что и он далеко не безгрешен.

Каждый бизнесмен прилагает усилия к тому, чтобы поддержать репутацию честного и порядочного человека. Поэтому если вам придется иметь дело с настоящим мошенником (а таких в деловом мире у нас очень много), то единственно возможный путь добиться от него положительного для вас результата — это общаться с ним так, словно он является очень честным и порядочным человеком. Он будет настолько польщен таким обращением, что, возможно, сумеет сдержать свое слово.

Вы создали для него хорошую репутацию, и ему захочется ее оправдать. Поэтому для достижения большего коммерческого успеха старайтесь создавать своим партнерам хорошую репутацию, которую они с охотой будут стараться оправдать.

Для достижения большей убедительности аргументации следует соблюдать еще несколько простых правил. Перечислим их.

Приспосабливайте аргументы к личности своего собеседника. Избегайте простого перечисления фактов, вместо этого излагайте преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, которые интересуют вашего собеседника (сначала характеристики и особенности, потом преимущества и способы их использования).

Употребляйте терминологию, которая понятна вашему собеседнику, так как в противном случае вы не только не убедите его, но и испортите ему настроение тем, что он будет не в состоянии понимать вашу аргументацию.

Используйте более корректные и психологически приемлемые фразы:

<i>Плохо</i>	<i>Лучше</i>
Я считаю...	Вы не находите, что...
Я могу это доказать...	Сейчас вы сможете убедиться, что...
Вы, конечно, еще об этом не знаете	Вам, конечно, известно, что...
Вы поймете позже, что...	Согласны ли вы с тем, что...
Мы вам поможем	Вы сможете добиться...
Все же вы должны признать, что	Не думаете ли вы, что...

Старайтесь как можно нагляднее изложить свои доказательства. Приводя наглядные доводы и яркие сравнения, помните, что сравнения должны основываться на опыте собеседника. Иначе результата не будет, так как собеседник не в состоянии понять их смысл из-за непонимания связи между явлениями, которые сравниваются.

Решающую роль в беседе играет фаза нейтрализации или опровержения замечаний собеседника.

Если на ваши доводы последовали возражения оппонента, то:

- выслушивайте сразу несколько возражений, собеседник раздражается, если его перебивают, да еще на самом главном;
- не спешите с ответом, пока не поймете суть возражения;
- выясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения, или вы сами неточно сформулировали суть вопроса;
- вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа.

Конкретные вопросы заставляют собеседника высказать то, что нужно, независимо от его собственного мнения (например: «Иван Иванович, одним словом, вы даете добро на нашу инициативу или нет?»; если следует «нет», уточните почему).

Почему возникают замечания? Это могут быть защитные реакции, «спортивная» позиция, исполнение роли, несогласие по деловым критериям, другой подход, тактические раздумья. Какие виды замечаний встречаются? Невысказанные, оговорки, предрассудки, желание показать себя, стремление получить дополнительную информацию, субъективные замечания, вызванные межличностными отношениями, — «придирики», объективные замечания — по сути проблемы, общее сопротивление, «последняя попытка».

Важно оперативно проанализировать причины возникновения замечаний и выбрать подходящий прием их нейтрализации. Таким будут ссылки на авторитеты, цитаты, переформулирование, условное согласие, одобрение, сравнение, сократовский метод (от поиска частичного сходства и согласия собеседников по отдельным вопросам к достижению полного согласия), «эластичная оборона», отсрочка. Доказательства бессмысленности замечаний и эмоцио-

нальные реакции партнеров, как правило, приводят лишь к усилению конфронтации.

Наиболее велики шансы на благоприятный исход беседы в том случае, если партнеры владеют навыками слушания и стремятся осуществить анализ различных точек зрения, альтернатив с позиции «Взрослый — Взрослый», «на равных», без «родительских амбиций», «непреклонности» и «детских обид».

Полезно учитывать не только предметные установки (мнения собеседника), но и его позицию в межличностном взаимодействии, выбирая соответственно приемы нейтрализации замечаний. Так, Родитель и Ребенок глухи к доводам рассудка, логики. Ребенок подвержен внушающим воздействиям и обращению к чувствам («Интересно! Перспективно!»), а для Родителя более убедительны мнения признанных авторитетов. Взрослые не поддаются влиянию эмоциональной аргументации, зато принимают доводы логики, фактов, ответственности. Такая позиция активизируется невербальной демонстрацией установки быть «на равных», подчеркнутой серьезностью, а также вербальным обсуждением ситуации с использованием слов: разумно, рационально, логично, реалистично, выгодно, эффективно и т.п. Если собеседники демонстрируют жесткую, непримиримую позицию «родительской категоричности» или «противоборства уязвленных самолюбий», то конфронтация закрывает позитивные пути к решению проблемы, и последующие фазы оценки альтернатив, поиска приемлемого решения и его принятие, фиксация договоренности становятся неисполнимы.

6.3. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ — ЗАВЕРШАЮЩАЯ ФАЗА БЕСЕДЫ

Любая деловая беседа имеет свои подъемы и спады. В связи с этим возникает вопрос: когда переводить беседу в завершающую фазу — фазу принятия решения?

Практика показывает, что это надо делать, когда беседа достигает кульминационного момента. Например, вы настолько исчерпывающе ответили на очень важное замечание вашего собеседника, что его удовлетворенность вашим ответом очевидна.

Пример его типичного комментария в данном случае: «Это обязательно нужно было выяснить!»

Ваш ответ сразу следует дополнить положительным заключением, например: «Вместе с вами мы убедились, что внесение этого предложения будет для вас очень выгодно».

Было бы ошибочно думать, что собеседник сохранил в своей памяти все ваши аргументы и запомнил все преимущества предложенного вами решения. Его типичным высказыванием в завершающей фазе беседы обычно бывает: «Мне нужно еще раз все основательно обдумать». Поэтому в таких случаях нужно использовать приемы ускорения принятия решения. Существует два таких приема: прямое ускорение и косвенное ускорение.

Прямое ускорение. Пример такого приема: «Мы сразу будем принимать решение?» Чаще всего собеседник еще не успел принять решение, и поэтому он отвечает: «Нет, пока не нужно. Я еще должен все обдумать». С помощью приема «прямое ускорение» можно принять решение в самые короткие сроки. Но такой прием часто не достигает цели, поскольку в 50% подобных случаев собеседник говорит «нет».

Косвенное ускорение. Этот прием позволяет подготовить собеседника к осуществлению вашей желаемой цели постепенно. Преимущество его в том, что вы довольно рано начинаете работать над достижением своей цели, снижая степень риска неудачи. Существует четыре варианта этого приема.

Гипотетический подход. Почти все люди испытывают некоторый страх, оказавшись в ситуации, когда им необходимо принять решение. В связи с этим целесообразно говорить лишь об условном решении, чтобы собеседник расслабился и привыкал к нему постепенно. Для этого подходят следующие формулировки: «Если...», «В случае если...», «Предположим, что...»

Поэтапные решения. Окончательный вывод собеседника можно предупредить, предположив, что основное решение уже принято. Тогда принимаются только предварительные или частичные решения. Таким образом вы фиксируете отдельные моменты решения еще до того, как собеседник дал свое согласие. В результате достигается сильное воздействие (путем внушения) на собеседника в нужном направлении.

Альтернативные решения. Суть этого подхода в том, что вы предлагаете собеседнику альтернативные варианты решения вопроса. Важно, чтобы обе альтернативы вас устраивали.

Ключевой вопрос. Ответы на ваши вопросы в конце беседы могут облегчить положение собеседника, особенно в тот момент, когда вы обратитесь к нему, казалось бы, с безобидным, но переломным вопросом. Например: «А что бы вы предпочли...», «К какому выводу пришли бы вы в этом случае?»

В чем заключается преимущество переломного вопроса? Собеседник постарается точно ответить на заданный вопрос, а его мысли в это время переключатся с решения, которое предстоит ему принять, т.е. он будет временно освобожден от психологического давления ответственности. В таком состоянии ему в дальнейшем легче будет принимать решение.

Все перечисленные методы косвенного ускорения принятия решения продуктивны сами по себе, а если их использовать комбинированно, то их эффективность будет еще выше.

Фазы поиска приемлемого или оптимального решения, а затем и принятия окончательного решения могут осуществляться либо как сотрудничество, равноправие и взаимная ответственность, либо в форме авторитарного волеизъявления одного из партнеров и добровольного или вынужденного согласия, подчинения другого собеседника. Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения. Если вы колеблетесь в этот момент, то не удивляйтесь, когда начнет колебаться и собеседник. Сохраняйте спокойствие, умение анализировать, исходя из своих установок.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет сомневаться. Пользуйтесь достоверной аргументацией, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом. Но, если перед вами флегматик, не раздражайтесь медлительностью принятия решения или вовсе откладыванием его, назначением новой встречи (попытки эмоционально или логически давить на такого человека, как правило, безуспешны). Помните, что с помощью полуправды и тонких манипуляций можно вынудить собеседника на какое-то решение, но нельзя создать корректных деловых отношений. Не сдавайтесь слишком легко на

милость собеседника, пока не испробуете все возможные методы форсирования либо пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет».

Опытные деловые люди обычно заранее обдумывают два или три варианта заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какое из них — более мягкое или более жесткое по форме — произнести.

Очень важно отделить завершение беседы от ее основной части, например, с помощью таких выражений: «Давайте подведем итоги», «Итак, мы подошли к концу нашей беседы».

Фиксация договоренности и прекращение контакта — заключительный аккорд беседы. Итоги ее должны быть резюмированы, полезно даже сделать записи о сути решения в рабочий блокнот при партнере (или даже составить официальный протокол решения). Полезно установить конкретные сроки, способ информирования друг друга о результатах намеченных действий. Поблагодарите собеседника, поздравьте его с достигнутым соглашением. Прекращение контакта осуществляется сначала невербально: изменяется поза, человек отводит глаза, встает, затем черед прощания со словами — «До свидания», «До встречи», «Всего доброго», «Успеха» и т.п.

Самоанализ итогов и хода встречи позволяет осознать допущенные просчеты, накопить полезный опыт на будущее, наметить дальнейшую тактику общения, при этом полезно ответить себе на вопросы.

1. Последовательно ли вы провели основную линию разговора? Удалось ли вам предусмотреть контрдоводы другой стороны?

2. Не навязали ли вы собеседнику свои аргументы при выработке решения? Если да, то вы посеяли в собеседнике семена неудовлетворенности, досады и при дальнейших встречах они могут дать всходы.

3. Основательны ли были ваши замечания и возражения? Не были ли они субъективны, не отразилось ли в них ваше настроение?

4. Удалось ли вам быть тактичным на всем протяжении разговора?

5. Сумели ли вы добиться максимальной пользы для дела? Удалось ли вам достичь намеченных целей или, на худой конец, хотя

бы запасной, альтернативной цели? Если нет, то почему это произошло?

6. Как следует в дальнейшем строить взаимоотношения с данным партнером?

Инициатива в деловом общении определяется тем, кто задал тип контакта, определил форму постановки цели, выдвинул идею принятого решения, кто подвел итоги обсуждения, — именно он в большей мере и ответствен за разрешение проблемы. Существует правило «вовремя отдай инициативу», что особенно необходимо при разговоре начальника с подчиненным. Важно предоставить подчиненному возможность высказать свое мнение, полезно, чтобы он сам окончательно сформулировал решение, даже если оно предложено начальником, поскольку это повышает активность, снимает отчуждение и устраняет формальность отношения («от сих и до сих») подчиненного к проблеме.

Подводя общий итог всему ранее изложенному, сформулируем основные принципы успешного ведения деловой беседы.

1. Если вы не в состоянии привлечь внимание собеседника, если он вас не слушает, зачем вам вообще что-то говорить? Поэтому первый принцип — привлечь внимание собеседника (начало беседы).

2. Если ваш собеседник проявляет интерес к беседе, это означает, что ваше выступление будет ему полезно и он будет с вниманием слушать вас. Следовательно, вы должны заинтересовать собеседника — это второй принцип (передача информации).

3. Следующий шаг заключается в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить собеседника в том, что он поступит разумно, согласившись с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ему и его фирме определенную пользу. Это третий принцип ведения деловой беседы — принцип детального обоснования (аргументация).

4. Собеседник заинтересовался вашими идеями и предложениями, понял их целесообразность, но все еще ведет себя осторожно и не видит возможностей применения этих идей и предложений на своем предприятии или фирме. Вызвав интерес и убедив собеседника в целесообразности высказанного, вы должны выявить и разграничить его желания. Таким образом, четвертый прин-

цип — выявить интересы и устранить сомнения вашего собеседника (парирование замечаний).

5. И пятый, основной принцип ведения деловой беседы заключается в достижении окончательного решения (принятии решения) на основе преобразованных интересов собеседника.

6.4. ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Деловые переговоры — форма делового общения между собеседниками, которые обладают необходимыми полномочиями от своих организаций (учреждений, фирм и т.д.) для установления деловых отношений, заключения договоров, разрешения спорных вопросов или выработки конструктивного подхода к их решению. Переговоры по сравнению с деловой беседой имеют более официальный, конкретный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т.д.).

Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов, которые имеются у сторон, и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Оно максимально отвечает законным интересам обоих партнеров, справедливо регулирует противоречивые точки зрения, является долговременным, учитывает интересы общества, не портит отношений между сторонами. Достигнуть разумного согласия сложно, для этого необходимо сотрудничество сторон, когда происходит сближение интересов и отыскивается обоюдная выгода на основе взаимоприемлемого варианта решения спорного вопроса.

В жизненной практике чаще встречаются малоэффективные стратегии поведения в спорных вопросах, например такие:

- жесткое доминирование (жесткий подход) одной стороны и соответственно вынужденное подчинение, капитуляция другой, либо открытая конфронтация сторон;
- мягкая уступчивость (мягкий подход), направленная на недопущение конфронтации и приводящая к компромиссному решению (при обоюдной уступчивости) либо к выигрышу негибкого участника.

Сторонники жесткого подхода (Ж) ставят перед собой цель победить любой ценой, требуют от другой стороны уступок, не доверяя партнерам по переговорам, угрожают им, ищут то решение, которое максимально выгодно для них самих. Приверженцы мягкого подхода (М) ставят цель достичь соглашения, поэтому идут на уступки для развития отношений, выдвигают предложения, допускают односторонние потери для достижения согласия, стараются быть дружелюбными, доверяют партнерам, ищут то решение, на которое пойдут партнеры по переговорам. Возможны следующие исходы: Ж + Ж = разрыв, конфронтация, реже капитуляция; Ж + М = выигрыш Ж; М + М = компромиссное решение. Это все разновидности *позиционного торга*, и чем больше участники защищают свои позиции, тем труднее им изменить свою первоначальную установку. Тогда доминирует «гонор», желание «спасти лицо», и достижение согласия становится все менее вероятным, поскольку позиционный торг психологически превращается в состязание воли двух сторон, чтобы заставить другую сторону изменить свою позицию.

Характер деловых переговоров определяется их целями, которыми чаще всего выступают:

- элементы профессиональной деятельности;
- проблемы, представляющие взаимный интерес;
- координация действий для уточнения средств выполнения ранее достигнутых соглашений;
- сглаживание возникших противоречий, конфликтных ситуаций;
- налаживание контактов и организация взаимоотношений с партнерами и т.д.

Организация деловых переговоров предполагает:

- определение времени деловых переговоров — оно выбирается исходя из прогнозируемой продолжительности; наиболее оптимальными днями для переговоров являются вторник, среда, четверг. Самое благоприятное время дня — через полчаса-час после обеда, когда мысли о еде не отвлекают от решения деловых вопросов;
- выбор места проведения деловых переговоров — согласовывается между участниками, перед встречей подготавливается для создания комфортной и деловой обстановки;

- формирование количества участников — в соответствии с компетентностью сотрудников по рассматриваемым вопросам;
- сбор и обработка информации: а) по существу рассматриваемой проблемы; б) на базе данных фирмы, с которой планируется проведение переговоров; в) о руководстве фирмы и о тех, с кем придется вести переговоры.

Ход переговоров укладывается в следующую схему: начало беседы — обмен информацией — аргументация и контраргументация — выработка и принятие решений — завершение переговоров.

Выделяется несколько *методов ведения деловых переговоров*:

- *жесткий подход* — стороны изначально занимают излишне жесткую позицию, изменить которую намерены лишь в крайних случаях; такой метод редко бывает эффективен, он создает благоприятную почву для уловок, ведет к напряженности и иногда — к разрыву отношений;
- *позиционный торг* — стороны занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности; такой метод тоже малопродуктивен, характеризуется непредсказуемостью результатов, большими затратами времени, возможностью ухудшения отношений с партнерами;
- *мягкий подход* — стороны занимают дружелюбные позиции, избегают споров и конфликтов, но в то же время не идут на бесконечные уступки в ущерб себе;
- *принципиальные переговоры, или переговоры по существу*, — наиболее эффективный метод достижения соглашения между договаривающимися сторонами; возможны при реализации следующих условий: а) личностные мотивы отделяются от предмета переговоров; б) интересы дела стоят выше позиций участников переговоров; в) в переговорном процессе используются объективные критерии и соответствующие правовые нормы.

Согласно другой классификации, выделяется вариационный, компромиссный и интеграционный методы ведения переговоров.

- *вариационный метод* предполагает поиск ответов на следующие вопросы: в чем заключается идеальное решение

поставленной проблемы, от каких аспектов идеального решения можно отказаться, какие аргументы необходимы для ответа на вопросы партнера, какие предложения партнера следует обязательно отклонить;

- *метод интеграции* предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития кооперации. Применение этого метода целесообразно, когда, например, партнер подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций;
- *компромиссный метод* предполагает согласие за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований, от чего-то отказываются, выдвигают новые требования.

Оценка достигнутых в процессе переговоров соглашений производится с помощью ответов на следующие вопросы:

- какие действия способствовали успеху или неудаче переговоров;
- какие трудности возникали, как они преодолевались;
- что и почему не было учтено в процессе переговоров;
- какие возникали неожиданности в ходе ведения переговоров;
- какой стиль поведения выбрал партнер;
- какие принципы ведения переговоров нужно применять в дальнейшем?

Максимально эффективны *принципиальные переговоры* (по существу дела), направленные на сотрудничество и поиск разумного принципиального соглашения. Они предполагают следующие процедуры:

1) признать наличие конфликта, очертить его как общую проблему;

2) разграничить участников и предмет переговоров: отделить людей от проблемы, т.е. придерживаться мягкого, дружелюбного, уважительного курса в отношениях с людьми, но стоять на твердой платформе при решении проблемы;

3) сосредоточиться на интересах, а не на позициях, поскольку цель переговоров должна состоять в удовлетворении подспудных интересов участников.

Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, чего действительно хочет та ли иная сторона, поэтому главное внимание следует обращать не на позиции участников, а на анализ общих интересов;

4) проанализировать, какие интересы наиболее важны, каковы объективные препятствия, отделить их от субъективных противодействий воли и желаний участников;

5) стараться разработать взаимовыгодные варианты, которые учитывали бы общие интересы и примиряли несовпадающие интересы. Разработать многоплановые варианты выбора в ходе дискуссии и выдвижения альтернативных идей решения проблемы, отодвинуть решение на более поздний срок;

6) отыскать объективно справедливые или взаимоприемлемые критерии, нормы решения проблемы, чтобы соглашение отражало справедливые, объективные нормы и критерии (например, рыночные цены, экспертное мнение, законы, обычаи и т.п.), а не зависело от воли или каприза сторон. Главное — попытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли сторон, и уступать доводам, а не давлению;

7) добиться соглашения и воплощения его в жизнь.

При соблюдении указанных правил возможно осуществление переговоров без поражений.

Нередко бывает, что в процессе ведения коммерческих переговоров партнер оказывается манипулятором, т.е. человеком, который пытается использовать оппонента и его личные особенности и слабости для достижения своих корыстных целей. Для этого он использует следующие приемы.

Намеренный обман. Партнер утверждает нечто заведомо ложное. Однако в случае, если вы выражаете сомнение, он изображает обиду и даже оскорбление. Что же делать в этом случае?

Прежде всего следует отделить данного человека от решаемой вместе с ним проблемы. Если у вас нет причин доверять ему, не делайте этого. Но это вовсе не означает, что вы обязаны на-

звать его лжецом. Переговоры должны продолжаться, но уже без доверия.

Поэтому, когда вы почувствуете, что ваш партнер приводит фальшивые факты, не старайтесь сразу уличить его во лжи. Заявите такому партнеру, что вы ведете переговоры независимо от того, доверяете или не доверяете вы ему, и собираетесь проверить все его фактические заявления, поскольку это ваша принципиальная позиция на переговорах. Такого рода заявления всегда нужно делать в очень корректной форме с соответствующими в таком случае извинениями.

Сомнительность намерений. Если намерение другой стороны выполнить соглашение сомнительно, то, выразив для приличия уверенность в ее честности и малой вероятности нарушения условий соглашения с ее стороны, внесите в договор пункты, обеспечивающие выполнение обязательств, а еще лучше — конкретные жесткие санкции в случае несоблюдения условий договора.

Неясные полномочия. В тот момент, когда вы считаете, что выработана твердая договоренность, другая сторона объявляет вам, что у нее нет полномочий и прав принимать окончательное решение и идти на уступки и ей необходимо теперь получить одобрение другого лица.

В этом случае рекомендуется следующая тактика поведения. Прежде чем приступить к договору, спросите: «А какими именно полномочиями вы располагаете в данном случае?» Получив уклончивый ответ, оставьте за собой право пересмотреть любой пункт переговоров или требуйте беседы с лицом, обладающим реальными правами. Если рассматриваемая ситуация возникла в конце переговоров, можно вашему партнеру сказать: «Если ваше руководство одобрит этот проект, будем считать, что мы договорились. В противном случае каждый из нас волен вносить в проект любые изменения».

Преднамеренный выбор плохого места для ведения переговоров. Если вы подозреваете, что окружающая обстановка работает против вас, что неудобное помещение выбрано намеренно, чтобы вы стремились побыстрее закончить переговоры и были готовы уступить по первому требованию, вы прежде всего должны понять причины ваших неприятных ощущений, обсудить ваши предложе-

ния с другой стороной. Скажите, что вам неудобно, предложите устроить перерыв, перейти в другое, более удобное помещение или условьтесь о перенесении встречи на другое время.

Заканчивая рассмотрение манипулятивных приемов ведения коммерческих переговоров, укажем общее тактическое правило противодействия использованию таких приемов. Суть его состоит в том, чтобы своевременно распознать тактику партнера, открыто заявить о ее наличии в его поведении и подвергнуть сомнению законность и желательность такой тактики.

Если партнер ведет себя деструктивно, объявляет о своей твердой позиции, критикует ваше предложение и вообще стремится делать только то, что обеспечивает максимум собственной выгоды, то начинайте переговоры с рассмотрения тех моментов, которые у вас и у вашего партнера не вызывают возражений.

Во время обсуждений и аргументации своей позиции не надо пытаться убедить партнера в ошибочности его точки зрения. Такое поведение может вызвать у него только раздражение.

Таковы основные моменты, которые следует иметь в виду, когда вы настраиваетесь на конструктивный характер ведения переговоров. Ведя с партнером диалог, целесообразно соблюдать несколько простых правил, которые хорошо описаны американскими психологами Р. Фишером и У. Юри. Кратко перескажем их сущность.

Правило первое. Прежде всего надо постараться отвлечь вашего партнера от занимаемых им деструктивных позиций, давая понять, что конструктивность на переговорах выгодна прежде всего ему самому.

Правило второе. Если оппонент по-прежнему заявляет о своей твердой позиции, не отвергайте, но и не принимайте ее. Когда оппонент атакует ваши идеи, не защищайте их, а переждите и дайте ему возможность выговориться. Вместо того чтобы отражать его натиск, внимательно выслушайте все возражения и покажите, что понимаете, о чем идет речь, а затем направьте свои усилия на изучение интересов, которые стоят за такими возражениями.

Правило третье. Предложите партнеру несколько вариантов решения проблемы. Попросите его дать свои варианты. Затем обратите внимание на совершенствование этих вариантов. Попробуй-

те обсудить гипотетически, что произойдет, если одна из его позиций будет принята.

Правило четвертое. Поощряйте критику вместо того, чтобы отбиваться от нее. Не просите принять или отвергнуть идею, спросите, что вашему оппоненту кажется неправильным (например: «Какие обстоятельства мешают вам принять во внимание мое предложение?»).

Поощряя критику, старайтесь направить ее в конструктивное русло так, чтобы изменить ситуацию и обратиться за советом к своему оппоненту. Спросите, что он сделал бы на вашем месте.

Правило пятое. Используйте в диалоге с вашим партнером вопросы, а не утверждения. Утверждения вызывают сопротивление, в то время как вопросы вызывают ответы.

Правило шестое. Чаще делайте паузы, особенно после вопросов, которые вы задали. Если вам сделали неразумное предложение или предприняли необоснованную атаку, самое лучшее — сидеть и не говорить ни слова.

Если вы задали вопрос, на который получили неудовлетворительный ответ, просто ждите. Люди обычно чувствуют себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний. Молчание создает впечатление безвыходного положения, и другая сторона будет чувствовать себя обязанной выйти из него, ответив на ваш вопрос или выдвинув новое предложение.

Такова тактика ведения переговоров в случае, когда ваш партнер не настроен на конструктивный диалог.

6.5. НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТИЛИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Американский стиль ведения переговоров отличается достаточно высоким профессионализмом. В американской делегации редко можно встретить человека, некомпетентного в тех вопросах, по которым ведутся переговоры. При этом по сравнению с представителями других стран члены американской делегации относительно самостоятельны при принятии решений.

При решении проблемы они стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договорен-

ностей. Для них характерны открытость, энергичность и дружелюбие. Таким партнерам импонирует не слишком официальная атмосфера ведения переговоров.

Одновременно с этим американцы нередко проявляют эгоцентризм, считая, что при ведении переговоров их партнер должен руководствоваться теми же правилами, что и они. В результате может возникнуть непонимание со стороны других участников переговоров. Поэтому если при ведении переговоров вам незнакома информация, которую вам сообщают, то примите ее как уже известную вам. Американцы быстро реагируют на все и требуют от партнера того же.

На переговорах с американской стороной вы должны четко сказать, кто вы, чем занимаетесь и почему вашему партнеру выгодно вести переговоры с вами, а не с другими фирмами. Если вы этого сделать не сможете, то американцы не будут терять время на выяснение ваших преимуществ. Им проще и быстрее найти другую альтернативную компанию, знающую о себе все.

В процессе переговоров фиксируйте свое внимание на целях вашего американского партнера и на оказании ему помощи в достижении этих целей. Если ваши предложения помогут в их достижении, то он обязательно заинтересуется вами. Но эти предложения обязательно должны быть реальными и конкретными.

Чаще всего американские партнеры при заключении коммерческих соглашений проявляют слишком большую напористость и даже агрессивность. Это можно объяснить тем, что они, как правило, обладают достаточно сильной позицией, что не может не сказаться на ходе ведения переговоров. Эти партнеры довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели, любят торговаться, а в случае невыгодной позиции увязывают различные вопросы в один пакет, чтобы сбалансировать интересы сторон.

Английский стиль ведения переговоров характеризуется тем, что английские партнеры вопросам подготовки уделяют очень мало времени. Они подходят к таким переговорам с большой долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и может быть найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу противоположной стороны. Английским партнерам свойственны прагма-

тический подход к делу, эмпиризм. Традиционным для них является умение избегать острых углов.

Английские бизнесмены — одни из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Они выработали определенный ритуал делового общения, которого нужно строго придерживаться. Так, прежде чем приступить к переговорам с ними, необходимо хотя бы в общих чертах выяснить фирменную структуру рынка того или иного товара, примерный уровень цен и тенденцию их движения, а также получить сведения об особенностях нужной вам фирмы и о людях, которые на ней работают. И только после этого можно договариваться о встрече.

Переговоры с английскими партнерами лучше начинать не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем: погода, спорт, дети и т.д. Постарайтесь расположить их к себе, покажите им, что для вас общечеловеческие ценности если не выше коммерческих интересов, то по крайней мере равны им. Необходимо подчеркнуть ваше доброе расположение к британскому народу и идеалам, которые он разделяет. Все вопросы должны быть выдержаны и корректны. Во время беседы постарайтесь распознать наклонности и привычки вашего партнера. Не менее важно не забывать оказывать внимание тем, с кем вы когда-либо встречались или вели переговоры.

Для определения позиции английских фирм на переговорах по заключению контрактов как по экспорту, так и импорту очень важен торгово-политический фактор, который иногда заставляет английскую фирму переступить через явную коммерческую выгоду и отказаться от контракта.

Англичане особое внимание на коммерческих переговорах уделяют длительности периода контактов с партнерами. Чем длительнее взаимоотношения, которые к тому же подкреплены чисто дружескими отношениями с партнером, тем легче английскому бизнесмену заключить сделку, если не в ущерб себе, то с очень небольшой выгодой.

Французский стиль ведения переговоров отличается тем, что французские коммерсанты стараются избегать официальных обсуждений конкретных вопросов один на один.

На переговорах французские партнеры очень следят за тем, чтобы сохранить свою независимость. Однако их поведение может

кардинальным образом измениться в зависимости от того, с кем они имеют дело.

Такие партнеры большое внимание уделяют предварительным договоренностям и предпочитают по возможности заранее обсудить те или иные вопросы. По сравнению с представителями американской стороны французы менее самостоятельны при принятии окончательных решений.

Французские участники переговоров традиционно ориентируются на логические доказательства и исходят из общих принципов. Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют запасной позиции. Чаще всего они выбирают конфронтационный тип взаимодействия, хотя стремятся при этом сохранить традиционные для французской нации черты поведения: учтивость, вежливость, любезность, склонность к шутке и непринужденности в общении.

Немецкий стиль ведения переговоров в отличие от французского стиля характеризуется большей сухостью и педантичностью. Кроме того, немецкие партнеры всегда очень расчетливы. Они вступают в переговоры только тогда, когда уверены в возможности нахождения решения.

Такие партнеры обычно очень тщательно прорабатывают свою позицию еще до переговоров, а на самих переговорах любят обсуждать вопросы последовательно один за другим, тщательно рассматривая все их детали.

Ведя переговоры с немецкими коммерсантами, необходимо учитывать их пристрастие к точности, пунктуальности и строгой регламентации поведения. Нужно обращать внимание и на приверженность к титулам. Поэтому еще до начала переговоров следует уточнить все титулы каждого члена немецкой делегации.

В процессе обсуждения с такими партнерами их и своих позиций надо стремиться к ясности, четкости и краткости и не употреблять пустых, ничего не значащих слов и выражений. Все предложения и замечания должны носить сугубо деловой и конкретный характер.

Немцы как деловые партнеры всегда очень аккуратны и щепетильны. Если вы сомневаетесь в том, что сможете соблюсти все условия договоренности с ними, лучше заранее отказаться от своих предложений.

Японский стиль ведения переговоров характеризуется тем, что японские представители, когда им делают большие уступки, отвечают тем же. На любых переговорах с ними угрозы дают очень малый эффект, хотя сами японцы на переговорах с более слабыми партнерами могут использовать угрозы как прием давления.

Во время официальных переговоров японская сторона стремится избегать столкновения позиций. Для нее не характерны особые подвижки, значительные изменения в позиции, тактике ведения переговоров. В то же время японские бизнесмены уделяют много внимания развитию личных отношений с партнерами. Поэтому не следует анализировать человеческие проблемы холодно и безучастно, ибо тем самым вы можете затронуть эмоциональный настрой японского партнера. Показывайте, что вы доброжелательны и искренни. Эти черты ему особенно симпатичны.

Японские предприниматели на переговорах обычно стараются обсудить темы, не имеющие особой значимости, затем обсуждают другие темы, также не относящиеся к основным. И чем серьезнее стоящие на повестке дня предложения, тем больше внимания уделяется малозначащим деталям. За этим кроется традиционное стремление создать соответствующую атмосферу на переговорах, установить взаимопонимание, когда все второстепенные вопросы решены и можно приступить к главным. Форсировать переговоры другой стороне не следует.

У японцев существует особая система принятия решений, суть которой состоит в том, что в обсуждение проблемы, ее рассмотрение и согласование вовлекается большой круг лиц — от руководителя фирмы до рядового сотрудника, на что уходит немало времени. На этой же стадии определяются конкретные пути выполнения решений. Поэтому решения японской стороны всегда реализуемы и эффективны.

Особенности национальной японской культуры и системы воспитания оказывают влияние и на процесс ведения ими переговоров. Так, если японец сказал вам, например, что будет в назначенном месте в определенный час, то можете быть уверены, что он появится там за две минуты до назначенного времени. Именно на такой предельной точности и обязательности основана практика японцев в деловом общении между собой. Точность во всем — во

времени начала и окончания переговоров, выполнении обещаний, взятых на себя обязательств — одна из важнейших черт японского стиля переговоров.

Японец всячески демонстрирует внимание, слушая собеседника. Часто такое поведение истолковывается европейцами как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом же деле он лишь побуждает собеседника продолжать беседу.

На переговорах с японцами случаются замешательства вследствие того, что на японском языке слова «да» и «нет» несколько отличаются от употребления на других языках. На японском языке «да» необязательно означает согласие со сказанным. Иногда оно применяется для утверждения того, что сказанное услышано или понято, а не для выражения согласия.

Большинство японцев испытывают антипатию к ответу на вопрос с помощью слова «нет», поскольку это слово, по их представлениям, подразумевает дисгармонию с позицией других участников переговоров, которой они по возможности стараются избегать. В частности, когда позиция на переговорах нечеткая или мнения внутри группы разделились, японский бизнесмен может ответить положительно только для поддержания внешней стороны единства и гармонии.

Стиль ведения переговоров южнокорейскими бизнесменами в отличие от стиля ведения переговоров японскими предпринимателями характеризуется прежде всего тем, что они предпочитают «брать быка за рога» сразу после того, как установлено взаимопонимание. Они не любят общих рассуждений и готовы обсуждать возможность партнерства при наличии реальной и детально разработанной программы.

В своем поведении на переговорах представители Южной Кореи всегда стремятся к логической последовательности и четким взаимосвязям. Они более всего склонны к простоте и очень не любят абстрактных рассуждений. Сами корейцы четко излагают свои предложения и пути их конкретного решения.

При проведении переговоров с корейцами надо иметь в виду, что им никогда не хочется показывать свое непонимание или отказывать собеседнику. Кивок головой вовсе не означает согласия. Во многих случаях гордость и боязнь потерять лицо просто не позво-

ляют им обнаружить непонимание. Именно потому так часты ситуации, когда стороны искренне убеждены, что достигли договоренности, однако каждый понимает ее по-своему, что и проявляется впоследствии.

Корейцы открыто не говорят о своем несогласии с партнером и не доказывают его неправоту (и того же ждут от собеседника). Но если решение принято, корейская сторона выражает готовность к немедленным действиям. Поэтому у корейских бизнесменов вызывают недоумение и даже раздражение уклончивые ответы типа «надо подумать» и продолжительные согласования.

Они также бывают сильно разочарованы, когда лица, прибывшие на переговоры с ними, не имеют полномочий принимать ответственные решения.

Китайский стиль ведения переговоров характеризуется четким разграничением отдельных этапов: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап. На начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров и манере их поведения. На основе этого делаются попытки определить статус каждого участника.

В дальнейшем в значительной мере идет ориентация на людей с более высоким статусом. В делегации партнера китайцы выделяют людей, которые выражают симпатии их стороне. Именно через этих людей они впоследствии стараются оказать свое влияние на позицию противоположной стороны. Надо сказать, что для них вообще дух дружбы на переговорах имеет очень большое значение.

Переговоры с китайскими партнерами включают технический и коммерческий этапы. На первом этапе успех переговоров зависит от того, насколько удастся убедить партнера в преимуществах сотрудничества с вами. Поэтому в состав участников переговоров необходимо включать высококвалифицированных специалистов, способных на месте решать сложные технические вопросы, а также хорошего переводчика, знающего специфические термины вашего дела. Затем начинается коммерческий этап переговоров. Китайские компании обладают, как правило, хорошо подготовленными в коммерческом отношении и опытными кадрами, располагают обширной конъюнктурной информацией

и в процессе переговоров часто ссылаются на ранее заключенные с большой выгодой для себя контракты. Ваша коммерческая позиция должна основываться на хорошем знании конъюнктуры мирового рынка и подкрепляться грамотным технико-экономическим анализом и конкретными материалами.

При деловом знакомстве следует представить свою визитную карточку. Желательно, чтобы ваши реквизиты были напечатаны и по-китайски (это можно сделать в Китае). Во время приветствия принято обмениваться рукопожатиями. Сначала жмут руку наиболее высокопоставленному лицу.

Как правило, китайский партнер первым на переговорах «открывает карты», т.е. первым высказывает свою точку зрения, первым делает предложения. Уступки он допускает обычно в конце переговоров, после того как оценит возможности противоположной стороны. При этом ошибки, допущенные ею в ходе переговоров, умело используются. На этой стадии китайская сторона может применять различные формы оказания давления.

Окончательные решения принимаются китайским партнером, как правило, не за столом переговоров, а дома. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны руководства практически обязательно. Большое значение китайская сторона придает и выполнению достигнутых договоренностей.

Арабский стиль ведения переговоров предполагает установление доверия между партнерами. Для бизнесменов арабских стран Персидского залива характерны чувство собственного достоинства, уважение и корректное отношение к своим коллегам. Перед тем как сообщить мнение по тому или иному вопросу, они предпочитают демонстративно посоветоваться и выразить коллективную точку зрения, не обнаруживая роль каждого в ведении переговоров и принятии решений.

Одним из условий достижения успеха в переговорах с арабами является соблюдение и уважение местных традиций. При решении любой проблемы они не столько предугадывают развитие событий, сколько ориентируются на прошлое, постоянно обращаются к своим корням. Основная черта их поведения — соблюдение исторических традиций своей страны. Из всех типов взаимодействия с партнерами они предпочитают торг.

Для большинства бизнесменов стран арабского мира характерно чувство национальной гордости. Эта их особенность сказывается и при ведении переговоров. Так, они весьма чувствительны к вопросам, связанным с национальной независимостью. Все, что каким-то образом может рассматриваться как вмешательство в их внутренние дела, будет немедленно отвергнуто.

Для таких партнеров большое значение имеет уровень, на котором ведутся переговоры, поскольку большинство арабов — сторонники сильного правления и административных правил поведения. Они также предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых вопросов. В их поведении очень сильны исламские традиции, которые оказывают существенное влияние на ход и характер переговорного процесса.

Российский стиль ведения переговоров сейчас представляет весьма большой интерес для зарубежных предпринимателей, поскольку за последние годы контакты между ними и нашими бизнесменами резко расширились во всех областях и будут расширяться в будущем.

По мнению американских бизнесменов, основная отличительная черта российского стиля ведения переговоров состоит в том, что мы обращаем внимание в основном на общие цели и относительно мало внимания уделяем тому, как их можно достичь.

В то же время вопросы, как достичь той или иной цели, являются ключевыми, например, для американских участников переговоров. Такое расхождение в отношении деталей может затягивать выработку совместных договоренностей, а в некоторых случаях — вообще тормозить переговорный процесс.

При решении проблем на переговорах российские бизнесмены предпочитают действовать осторожно, не рисковать. В случае если есть выбор между более и менее рискованными вариантами решения, наверняка будет выбран второй вариант. Боязнь риска влечет за собой и ограничение инициативы. Поэтому по крайней мере до недавнего времени наши участники переговоров в основном реагировали на то, что предлагал партнер, а не выдвигали собственные варианты решения.

Российская тактика ведения переговоров отличается еще и тем, что наша сторона часто в начале переговоров старается занять проч-

ную позицию, характеризующуюся значительным завышением требований. Затем после длительных дискуссий и уступок происходит сближение позиций сторон. При этом компромисс нашими бизнесменами рассматривается как проявление слабости, поэтому к нему они прибегают весьма неохотно. Часто используются приемы, направленные на получение преимуществ в ходе переговоров.

Большинство бизнесменов в нашей стране, которые совсем недавно начали вести свое дело, часто подходят к переговорам довольно странно, с точки зрения их зарубежных коллег: когда два канадца обсуждают деловое предложение, они рассуждают так: мы объединимся, чтобы увеличить размер пирога, и тогда каждый получит больше. У российских менеджеров психология другая. Они считают, что размер пирога известен, и задача — оттяпать себе кусок побольше. Эта характеристика российских участников переговоров свидетельствует об их некомпетентности, отсутствии культуры ведения переговоров, стремлении даже в обстановке сотрудничества видеть в значительной мере конфликт интересов, а не их совпадение.

Особенностью поведения российских участников переговоров, отмеченной американскими исследователями, является быстрая смена настроений и установок в отношении партнера: от крайне дружеского расположения до официального, исключаящего любые личные симпатии.

6.6. ДЕЛОВАЯ ДИСКУССИЯ

Дискуссия — процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений по сути решаемой проблемы).

Целью дискуссии могут быть:

- сбор и упорядочение информации по обсуждаемой проблеме;
- поиск альтернативных подходов к решению проблемы, их обоснование;
- выбор оптимальной альтернативы.

Выделяются ряд этапов деловой дискуссии:

- 1) вступление в контакт;
- 2) постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии);
- 3) уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников;
- 4) выдвижение альтернативных вариантов;
- 5) конфронтация участников;
- 6) обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства;
- 7) установление согласия благодаря выбору наиболее оптимального решения.

Неэффективная дискуссия часто завершается на этапе выдвижения альтернативных позиций и конфронтации участников, не поднимаясь до уровня совместного решения проблемы.

Есть самые разные способы установить контакт. Это «пристраивание сверху», «снизу», «на равных» (посредством позы, взгляда, темпа речи, инициативы). Например, прямая осанка, по-доброму приподнят так, что его линия оказывается параллельной линии пола, жесткий немигающий взгляд или вообще отсутствие контакта во взоре, медленная речь с паузами — все это олицетворяет «доминирование сверху». Приниженность, постоянные движения глаз вверх и вниз, быстрый темп речи — знаки позиции «подчинения снизу». Раскованность, мышечное раскрепощение, синхронизация темпа речи, равенство ее громкости демонстрируют общение «на равных».

Для деловой дискуссии очень важен предмет обсуждения и отношение к нему участников. Способность понимать предметные позиции партнеров (т.е. представление о ситуации, о проблеме) и свою собственную — непреложное условие для успеха делового общения. В дискуссии значительна роль ведущего. Он должен:

- 1) сформулировать цель и тему дискуссии (что обсуждается, зачем нужна дискуссия, в какой степени следует решить проблему);
- 2) установить время дискуссии (20—40 минут или более);
- 3) заинтересовать участников дискуссии (изложить проблему в виде некоторого противоречия);

4) добиться однозначного понимания проблемы всеми участниками, проверив это контрольными вопросами или попросив участников задавать вопросы;

5) организовать обмен мнениями (желающими или по кругу);

6) активизировать пассивных участников (обратиться к молчащему с вопросом, с просьбой помочь);

7) собрать максимум предложений относительно решения обсуждаемой проблемы (свои предложения высказать после того, как выслушаны мнения всех участников);

8) не допускать отклонений от темы (тактично останавливать, напоминать о целях дискуссии);

9) уточнять неясные положения, пресекать оценочные суждения о личности участников;

10) помогать группе прийти к согласованному мнению;

11) четко подводить итоги, формулировать выводы, спектр решений, сопоставлять цели дискуссии с полученными результатами, определять вклад каждого в общий итог, вынести благодарность участникам.

6.7. ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ И СОБРАНИЯ

Деловое совещание — форма организованного, целенаправленного взаимодействия группы заинтересованных лиц посредством обмена мнениями для выработки и принятия решения.

По принадлежности к сфере общественной жизни выделяют: административные, научные или научно-технические, политические, профсоюзные и объединенные совещания.

По масштабу привлечения участников: международные, республиканские, отраслевые, региональные, областные, городские, районные, внутренние.

По месту проведения: местные и выездные.

По периодичности проведения: разовые, постоянно действующие, периодические.

По количеству участников: в узком составе (до 5 человек), в расширенном составе (до 20 человек), представительные (более 20 человек);

По основной задаче: инструктивные, оперативные (планерки), проблемные.

По стилю проведения: авторитарные, свободные (без повестки дня), демократические, дискуссионные (мозговой штурм, синектический штурм).

По дистанционности участников: очные и селекторные (при помощи автоматических телефонных станций, устанавливающих соединение руководителя с участниками совещания, находящимися на своих рабочих местах).

Теория менеджмента предлагает следующую классификацию собраний и совещаний по их назначению:

- *информативное собеседование.* Каждый участник кратко докладывает о положении дел начальнику, что позволяет избежать подачи письменных отчетов и дает возможность всем получить представление о состоянии дел в учреждении;
- *совещание с целью принятия решения.* Координация мнений участников, представляющих разные отделы, подразделения организации, для принятия решения по конкретной проблеме;
- *творческое совещание.* Использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности.

Любое совещание и собрание эффективно только в том случае, если оно проводится с соблюдением этически ориентированных норм поведения людей в процессе делового общения. М. Браим отмечает, что в дискуссии необходимо уважительное отношение к чужому мнению, даже если оно на первый взгляд кажется абсурдным.

В деловом совещании могут участвовать 7—9, максимум 12 человек, большее количество участников снижают эффективность работы. Тема обсуждения должна быть заранее определена, чтобы участники могли профессионально подготовиться, продумать свои предложения, даже подготовить соответствующие доклады. Имеет значение пространственное расположение участников в форме круглого стола для активизации взаимодействия. Ведущий совещания вначале должен высказать надежду, что совещание будет иметь деловой и конструктивный характер, в течение совещания следить за регламентом, удерживая выступающих в рамках обсуждаемой темы,

вовлекая малоактивных, останавливая словоохотливых, определяя порядок предоставления слова, задавая необходимые вопросы, осуществляя парафразирование и подведение промежуточных итогов, давая заключительный комментарий проведенного совещания. Следует помнить, что деловое совещание предполагает возможность критики предметных позиций, а не личностных особенностей того, кто ее высказал, причем рекомендуется соблюдать правило: отметить вначале совпадение позиций, а затем обсудить различия в позициях и подходах к решению проблемы, убедительно аргументируя достоинства и недостатки каждой альтернативы. В случае если вы попали под огонь критики, полезно перевести атаку на вас в атаку на проблему: «Я рад, что вас волнует тот же вопрос и вы пытаетесь найти наилучшее решение...» Главное — не победить в споре, а продвинуться в решении проблемы. Важно отнестись к своей позиции не как к единственно возможной и единственно верной, а суметь понять и даже принять иное мнение, быть проницаемым для иного мнения. В целях снятия пассивности участников могут применяться: 1) высказывания по кругу; 2) метод мозгового штурма.

Конфликт мнений может иметь две формы: **конкурентно-соревновательную** или **кооперативно-сотрудничающую**. В целях ослабления враждебности при конкуренции мнений могут создаваться согласительные комиссии или группы, включающие участников с противоположными взглядами, которые должны определить пункты, в которых их мнения сходятся, найти пункты в чужой позиции, которые нравятся или могут быть полезными для оптимального решения проблемы.

Деловые совещания часто носят директивный характер, когда руководитель с позиции Родителя указывает свое мнение как единственное решение проблемы, и остальные участники с позиции Ребенка принимают это решение к исполнению. Наиболее эффективны деловые совещания, которые носят коллегиальный характер равноправного взаимодействия с позиции «Взрослый — Взрослый». Впрочем, встречаются и манипуляции, когда внешне взаимодействие осуществляется как «Взрослый — Взрослый», а на самом деле «Родитель — Ребенок», т.е. руководитель вроде бы просит всех высказаться, даже молчунов, но после того как все высказались, руководитель, парафразируя всех, расставляет акценты

и в результате проводит нужное ему решение, обязывая участников исполнять это решение фактически с позиции Ребенка.

6.8. ПРИЕМ ПОДЧИНЕННЫХ, ОБЩЕНИЕ С КОЛЛЕГАМИ И НАЧАЛЬНИКОМ

Руководителю по тактике разговора с подчиненным при оценке его деловых качеств следует придерживаться следующих рекомендаций.

1. Сначала разговаривайте с подчиненным о его работе и только потом о нем самом.

2. Прежде чем сообщить работнику свою оценку, подведите его вопросами к тому, чтобы он сам себя оценил. Если самооценка человека выше вашей собственной оценки его, выясните причину расхождения.

3. Упоминая о недостатках в работе подчиненного, учитывайте, какова она в целом. Не давайте общую отрицательную оценку деятельности и личности подчиненного (чаще всего такая оценка несправедлива и оскорбительна для человека). Вы добьетесь большего, если вначале отметите достоинства (например, компетентность, опыт, добросовестность подчиненного), а затем четко укажете на конкретные ошибки, недостатки. Работнику, деятельность которого вас не удовлетворяет, ясно скажите, какова ваша оценка его труда. Подчерните, что верите в него и поэтому не освобождаете его от работы.

4. Хорошему работнику дайте понять, что цените его заслуги. Помните, что важнее развитие достоинств, чем исправление ошибок работников. Не скупитесь на уважительное и благодарственное слово, если работа выполнена хорошо, отметьте, что вы довольны ею.

5. Если недостатки в работе возникли по вашей вине, признайте это.

6. Не говорите с оцениваемым о других работниках.

7. Не проводите повторного разговора вскоре после того, как вы наказали подчиненного.

8. Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, вас скорее всего не поблагодарят. Если не поможет — на вас ляжет вся ответственность.

9. Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам коллектива и ко всем — с одинаковыми мерками.

10. Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.

11. Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

12. Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.

13. Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.

14. Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.

15. Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе — члены коллектива все равно так или иначе узнают о них. Утаивание ошибок — проявление слабости и непорядочности.

16. Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая прежде всего два фактора: 1) ситуацию, время для выяснения нюансов; 2) личность подчиненного — кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу. В зависимости от этого следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

Формами распоряжения могут быть приказ, просьба, вопрос и так называемый «доброволец».

Приказ. Чаще всего следует использовать в чрезвычайной ситуации, а также в отношении недобросовестных сотрудников.

Просьба. Используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношение между руководителем и подчиненным основано на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотруднику высказать свое мнение о проблеме.

Вопрос. «Есть ли смысл заняться этим?», «Как мы должны это сделать?» Эту форму лучше применять в тех случаях, когда вы хотите вызвать обсуждение, как лучше сделать работу или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя. При

этом сотрудники должны быть добровольными и достаточно квалифицированными. В противном случае некоторые могут воспринять ваш вопрос как проявление слабости и некомпетентности.

«Доброволец». «Кто хочет это сделать?» Подходит для такой ситуации, когда работу не хочет делать никто, но тем не менее она должна быть сделана. В этом случае доброволец надеется, что его энтузиазм будет соответствующим образом оценен в дальнейшей работе.

Вне зависимости от того, с кем предстоит встретиться, руководитель всегда должен:

1) избегать слишком сухих формулировок, а тем более высокомерных фраз, пользоваться домыслами, слухами, конфиденциальными данными;

2) ни при каких обстоятельствах не перебивать говорящего и лишь в крайнем случае делать в вежливой форме замечание;

3) когда в кабинет входит новый посетитель, познакомить вкратце пришедшего с тем, что было сказано до его прихода;

4) избегать в беседах злословия в адрес отсутствующих. Не говорить ничего такого, что самому было бы неприятно выслушивать от других;

5) никогда не касаться в разговоре предметов, о которых не имеет достаточно ясного представления;

6) упоминая в беседе третьих лиц, называть их по имени и отчеству, а не по фамилии. Женщина никогда не должна называть мужчин по фамилии;

7) чтобы не казаться скучным и невоспитанным, не говорить с чужими людьми о поступках своих родных или о своих несчастьях;

8) не заставлять собеседника повторять сказанное под предлогом, что вы не расслышали каких-то деталей;

9) не удивляться, когда неожиданно у человека обнаруживаются талант, способности. Это равносильно высказыванию: «Возможно ли, чтобы такая ничтожная личность была одарена таким талантом»;

10) быть скромным и не хвастаться близким знакомством с людьми, занимающими высокое положение.

Принцип общения «по горизонтали», т.е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: «В деловом общении относитесь к сво-

ему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам». Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений — дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одного предприятия.

Вот несколько принципов этики делового общения между коллегами.

- Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.
- Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.
- Если круг ваших обязанностей пересекается с обязанностями и ответственностью ваших коллег, попытайтесь сделать работу сами.
- В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.
- Если вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных — ведь по нему там будут судить о вас и о вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.
- Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно, отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.
- Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.
- Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните — что посеешь, то и пожнешь.
- Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловые возможности. Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.

- Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более о проблемах.
- Старайтесь слушать не себя, а другого.
- Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все выплывет наружу и встанет на свои места.
- Посылайте импульсы ваших симпатий — словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересуется. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.
- Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

Рассмотрим принципы, которые можно использовать в деловом общении подчиненных с руководителем.

- Старайтесь помогать руководителю в создании доброжелательной нравственной атмосферы в коллективе, упрочении справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.
- Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказывать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, что ...» и т.д.
- Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.
- Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.
- Будьте преданны и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.

- Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т.д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. Такое поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.
- Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действий.

В деловом общении золотое правило отношения руководителя к подчиненному можно сформулировать следующим образом: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился ваш руководитель».

- 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, какой он есть.
- При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. Опирайтесь при этом на сильные стороны его личности.
- Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не делает подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей.
- Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю.

Выберите правильную форму общения. Вначале попросите самого сотрудника объяснить причину невыполнения задания, возможно, он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.

- Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.
- Тогда, когда это уместно, используйте прием «бутерброда» — спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.

6.9. ПУБЛИЧНЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ

Теоретики ораторского искусства рекомендуют разбивать подготовку к выступлению на три этапа: организация логической канвы, поиск формы сообщения, репетиция.

При *организации логической канвы* надо прежде всего четко выявить ту главную мысль, которую вы хотите изложить, доказать в своем выступлении. Здание речи надо строить таким образом, чтобы все его части работали на эту сверхзадачу. Сам же логический скелет здания следует делать предельно ясным и стройным, ибо, как говорил Аристотель, главное достоинство речи — в ее ясности.

Кроме того, речь должна быть выразительной. К числу важнейших выразительных средств речи относятся *тропы* — употребление слов в переносном значении. К тропам относятся эпитеты, сравнения, метонимии, синекдохи, метафоры, гиперболы, литоты, перифразы и др.

- Эпитет оживляет слово, придает экскурсионному объекту большую выразительность.
- Сравнение обычно строится на сопоставлении двух предметов или явлений, имеющих одинаковые признаки, и оформляется с помощью союзов «как», «как бы», «как будто», «ровно», «словно», «точно».
- Метонимия представляет собой перенос значений по смежности явлений («весь город обсуждал это событие», «съел целую тарелку» и др.).

- Синекдоха — обозначение целого через его часть. К примеру, синекдоха М. Лермонтова: «И слышно было до рассвета, как ликовал француз».
- Метафора — сближение слов по сходству или контрасту их значения. Например, метафора А. Ахматовой: «Пустых небес прозрачное стекло».
- Гипербола (преувеличения). Например, «редкая птица долетит до середины Днепра» (преувеличение величины реки).
- Литота — преуменьшение свойств, качеств объекта, человека, например «мальчик с пальчик».
- Перифраз — замена наименования предмета описательным оборотом речи. Вместо слова «лев» можно сказать «царь зверей», понятие «бывалый человек» заменить выражением «тертый калач».

В процессе *поиска формы выступления* следует учитывать и рекомендации знатоков ораторского искусства. Если содержание выступления в основном апеллирует к разуму слушателя, то форма выступления строится с таким расчетом, чтобы возбудить эмоции. Жест, мимика, телодвижения, интонации голоса — с помощью этих средств опытные ораторы воздействуют на эмоции человека. Помните, органы чувств человека склонны к утомлению.

При подготовке выступления, как советуют наставления для ораторов, следует учитывать настроение будущей аудитории. Если, как полагаете, она настроена негативно к идеям, которые вы собираетесь утверждать, то сначала завоюйте их симпатию интересным примером, заинтригуйте чем-то и пообещайте выдать развязку в конце. Если собираетесь доказать новую, сложную идею — разделите общий объем информации, которую необходимо дать слушателям, на ряд порций, распределите их в порядке возрастающей сложности и последовательно, не торопясь, сообщайте их.

Итак, если сформулировать главное, что подсказывает опыт оратору, то можно, пожалуй, обойтись одной фразой: «Выступая, будьте творцом, создателем своей речи, и вы покорите сердца слушателей».

На этапе подготовки и в процессе публичного выступления рекомендуется соблюсти следующие четыре правила, сформулированные крупнейшим специалистом в области ораторского искусства Д. Карнеги.

1. Начинайте речь с сильным и упорным стремлением достичь цели. Помните, что от силы вашего стремления к цели будет зависеть быстрота достижения ваших успехов.

2. Готовьтесь к выступлению. Вы будете чувствовать себя неуверенно, если не будете хорошо знать то, о чем вы собираетесь говорить.

3. Проявляйте уверенность. «Чтобы чувствовать себя смелым, — рекомендует профессор У. Джеймс, — действуйте так, будто вы действительно смелы, напрягите для этой цели всю свою волю, и приступ страха, по всей вероятности, сменится приливом мужества».

4. Практикуйтесь. Это самое важное для достижения цели.

При публичном выступлении могут возникать типичные затруднения:

- нелогичность (непоследовательность в изложении сути, нечеткая аргументация излагаемого материала, отсутствие ясности и точности в достижении поставленных целей);
- трудность самовыражения (недостаточная эмоциональность, «зажатость», монотонность выступления, несоответствие внутреннего состояния внешним признакам);
- эгоцентризм (не учитывается плюрализм мнений, неспособность понять иное, чужое мнение);
- некомпетентность (недостаток информации, некомпетентность в конкретных вопросах);
- проблема контакта (трудности контакта с аудиторией, отсутствие расположения слушателей и т.п.);
- отсутствие самоконтроля (трудно преодолеть волнение, неумение вести себя и т.п.);
- проблема выхода из контакта (сумбурность и незавершенность выступления, плохое окончание и неудачное прекращение разговора).

Человеку, публично защищающему свое мнение, можно порекомендовать лично вести дискуссию, если он заранее продумает возможные вопросы оппонентов и постарается предугадать сложные ситуации, которые могут возникнуть и смутить его. Сложные ситуации возникают, когда докладчику адресуются:

- наивные вопросы и критика со стороны авторитетных людей, не являющихся специалистами в обсуждаемой проблеме

ме (сложность в том, что, опровергая такую критику с помощью азбучных истин, ставишь в неудобное положение маститых оппонентов, которые болезненно реагируют на это);

- ироничные вопросы с «подковыркой» молодых жизнерадостных людей, желающих повеселить аудиторию (можно прореагировать с юмором либо дать ответ серьезным тоном, подчеркнув недопустимость недооценки обсуждаемого вопроса);
- сложные вопросы, затрагивающие малоизвестную докладчику смежную область и заданные с целью «прощупать» его эрудицию и находчивость (ответить лучше: «Нельзя объять необъятное» или «Решение этой задачи не предусматривалось в нашем исследовании»);
- вопросы, на которые докладчик уже отвечал, а также неслучайные вопросы и критика тех, кто невнимательно слушал и не до конца понял суть обсуждаемого дела (здесь важно не впасть в шок от замечаний оппонента, не заявлять ожесточенно: «Я ведь это уже объяснял!», а спокойно и кратко повторить ответ, используя фразу: «Как уже отмечалось...»);
- вопросы-замечания о несоответствии выводов докладчика мнению некоего авторитета, имя которого подчас никому ничего не говорит (может помочь ответ: «По мере того как накапливаются новые факты, многие ранее казавшиеся бесспорными истины, провозглашенные даже авторитетами, пересматриваются»);
- вопросы, принижающие значимость проблемы или полученных результатов (поскольку в такой ситуации задевается самолюбие выступающего, важно не откликнуться эмоциональной вспышкой, а, оценив, насколько провокационен вопрос, ответить продуманной фразой).

Во время выступления эпизодически оценивайте себя со стороны: свой тон, позу, жесты, наличие слов-паразитов; расслабляйте мышечную зажатость. Во избежание досадных недоразумений четко оговаривайте значение употребляемых терминов, не следует рассчитывать, что вас должны понимать «с полуслова», учитывайте степень подготовленности аудитории по обсуждаемому

вопросу. Чтобы подать информацию наглядно и ярко, прибегайте к простым житейским примерам, конкретным фактам, даже общеизвестным поговоркам, притчам.

6.10. ОСОБЕННОСТИ ОБЩЕНИЯ ЧЕРЕЗ ПЕРЕВОДЧИКА

Общаясь через переводчика, нужно соблюдать следующие правила.

1. Говорите медленно, четко формулируя мысли, не допуская возможности двусмысленного толкования сказанного.

2. Произносить следует не более одного-двух предложений подряд, учитывая, что удержать в памяти и перевести больший объем информации полно и правильно переводчик не в состоянии. К тому же некоторые языки грамматически прямо противоположны русскому. Например, в персидском и немецком языках сказуемое всегда завершает предложение, а не стоит в его середине, как в русском, английском и др.

3. Нельзя сопровождать свою речь поговорками, идиоматическими оборотами и тем более цитированием стихов. Перевод их на другой язык требует длительной работы и невозможен в ходе динамичной беседы. Неверный перевод способен испортить атмосферу переговоров, поскольку наши пословицы и поговорки на другом языке могут приобрести двусмысленное значение, а иногда и оскорбительный смысл.

4. Необходимо учитывать реакцию партнеров и немедленно принимать меры, если возникает ощущение, что они понимают вас неправильно. Переводчик в свою очередь может в случае необходимости попросить любую из сторон пояснить мысль более простыми словами или повторить фразу еще раз.

5. Перед переговорами необходимо выделить достаточное время для работы с переводчиком, чтобы как можно подробнее ознакомить его с кругом затрагиваемых проблем, пояснить используемую терминологию. Доклад, речь на презентации и другие письменные материалы должны передаваться переводчику для ознакомления за день-два до выступления.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Третья фаза деловой беседы — это:

- а) опровержение доводов собеседника;
- б) аргументирование;
- в) передача информации;
- г) принятие решения.

2. Один из этапов фазы передачи информации — это:

- а) «перехватывание» инициативы;
- б) формирование предварительного мнения;
- в) пробуждение интереса к беседе;
- г) обсуждение проблем.

3. Требования: опыт, деликатность и внимание к собеседнику — относятся к фазе:

- а) аргументирования;
- б) принятия решения и завершения беседы;
- в) нейтрализации замечаний собеседников;
- г) передачи информации.

4. При приеме подчиненных руководитель должен:

- а) не проявлять откровенной симпатии и антипатии;
- б) затрагивать темы политики, религии или расовой принадлежности;
- в) избегать в беседах злословия в адрес отсутствующих;
- г) без причины отказываться от обсуждения предписанной темы.

5. Процесс взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью и опытом, предполагающий достижение определенного результата, называется:

- а) деловым совещанием и собранием;
- б) публичным выступлением;
- в) деловыми переговорами;
- г) деловой беседой.

6. Оптимальными днями для переговоров являются:

- а) вторник, среда, четверг;
- б) понедельник, среда, пятница;
- в) вторник, четверг, пятница;
- г) понедельник, вторник, среда.

7. Согласие между партнерами достигается при методе ведения переговоров:

- а) вариационном;
- б) сотрудничества;
- в) компромиссном;
- г) интеграции.

8. Использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности относится к:

- а) информативному собеседованию;
- б) совещанию с целью принятия решения;
- в) научному совещанию;
- г) творческому совещанию.

9. Совещания по сфере применения — это:

- а) симпозиумы;
- б) митинги;
- в) съезды партий;
- г) пленумы.

10. Совещания по назначению — это:

- а) технические;
- б) финансовые;
- в) творческие;
- г) кадровые.

11. Неверный этап подготовки к выступлению — это:

- а) организация логической канвы;
- б) поиск формы сообщения;
- в) передача информации;
- г) репетиция.

12. Что относится к установлению «сверхзадачи» (главной мысли)?

- а) поиск формы выступления;
- б) подготовка выступления;
- в) организация логической канвы;
- г) воздействие на эмоции.

13. При общении через переводчика важно соблюдать следующие правила:

- а) говорить быстро и напористо;
- б) сопровождать речь идиоматическими оборотами;
- в) использовать профессиональную лексику;
- г) произносить не более одного-двух предложений подряд.

ГЛАВА 7

СПОРЫ И КОНФЛИКТЫ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

7.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «СПОР», ЦЕЛИ И ПОДХОДЫ К ВЕДЕНИЮ СПОРА

Спор — это обсуждение в форме исследования проблемы с целью установления истины. В.И. Андреев выделяет семь подходов к ведению спора:

- *эвристический* — одна из сторон, не настаивая на своем подходе к решению проблемы, используя методы убеждения, интуицию и здравый смысл, постепенно склоняет к своей точке другого или других собеседников;
- *логический* — для него характерны жесткий логический анализ и аргументация, благодаря чему, следуя приемам и правилам формальной логики, участники дискуссии приходят к некоторому окончательному выводу;
- *софический* — одна из сторон стремится победить своего оппонента любым, даже логически неправильным путем, используя так называемые софизмы;
- *авторитарный* — одна из сторон, опираясь на авторитеты либо используя свой авторитет, а нередко и власть, навязывает свою точку зрения другим;
- *критикующий* — одна из сторон всецело акцентирует внимание лишь на недостатках, слабых местах и позициях своих оппонентов, не хочет и не стремится увидеть позитивные элементы в противоположной точке зрения и не может предложить свое решение;
- *демагогический* — одна из сторон ведет спор не ради истины, а скорее всего для того, чтобы увести дискуссию в сторону от истины, преследуя при этом свои личные, часто неизвестные участникам спора цели;
- *прагматический* — одна из сторон ведет спор не только ради истины, но и ради своих практических, иногда мер-

кантильных целей, которые скрыты и неизвестны собеседникам.

Цели ведения спора могут быть конструктивными и деструктивными.

Наиболее характерные *конструктивные цели* ведения спора:

- обсудить все возможные варианты решения проблемы;
- выработать коллективное мнение, коллективную позицию по какому-либо вопросу;
- привлечь внимание к проблеме как можно больше компетентных лиц;
- опровергнуть некомпетентный подход к решению проблемы, разоблачить ложные слухи;
- привлечь на свою сторону как можно больше лиц, готовых к сотрудничеству;
- оценить возможных единомышленников и противников.

Деструктивные цели можно свести к следующим:

- расколоть участников спора на две непримиримые группы;
- завести решение проблемы в тупик;
- опорочить идею и ее авторов;
- превратить дискуссию в схоластический спор;
- используя заведомо ложную информацию, повести спор по ложному пути;
- разгромить инакомыслящих, дискредитировать оппозицию.

7.2. ТЕХНИКА УБЕЖДЕНИЯ ПАРТНЕРА

А. Петренко сформулировал следующие практические рекомендации по технике убеждения партнера.

1. Опирайтесь простыми, ясными и точными понятиями.
2. Ведите аргументацию корректно по отношению к партнеру:
 - открыто и сразу признавайте правоту партнера, если он прав;
 - продолжайте оперировать только теми аргументами и понятиями, которые уже приняты вашим партнером;
 - сначала ответьте на аргументы партнера, а уж только потом приводите свои собственные;
 - в любой ситуации сохраняйте вежливость.

3. Учитывайте личностные особенности вашего партнера:

- нацеливайте вашу аргументацию на мотивы партнера;
- старайтесь избегать простого перечисления фактов и аргументов, лучше покажите их преимущества;
- используйте только понятную партнеру терминологию;
- соизмеряйте темп и насыщенность вашей аргументации с особенностями ее восприятия вашим партнером.

4. Старайтесь как можно нагляднее изложить партнеру свои идеи, соображения, доказательства, не забывая при этом о стратегии партнера.

5. Помните, что излишне подробная аргументация, «разжевывание» партнеру вашей идеи может вызвать резкое неприятие с его стороны, а пара ярких доводов порой достигает большего эффекта.

6. Используйте специальные приемы аргументации:

- метод перелицовки. Постепенное подведение партнера к противоположным выводам путем поэтапного проследивания процедуры решения проблемы вместе с ним;
- метод «салями». Постепенное подведение партнера к полному согласию с вами путем получения от него согласия сначала в главном, а затем в необходимых для полного согласия частностях;
- метод расчленения. Разделение аргументов партнера на сомнительные и ошибочные с последующим доказательством несостоятельности его позиции в целом;
- метод положительных ответов. Ваш разговор с партнером строится таким образом, чтобы он на ваши первые вопросы отвечал: «Да... Да...» В последующем ему будет намного проще соглашаться с вами и по более существенным вопросам;
- метод классической риторики. Соглашаясь с высказыванием партнера, вы внезапно опровергаете все его доказательства с помощью одного сильного аргумента. Этот метод особенно хорош, если партнер слишком агрессивен;
- метод замедления темпа. Умышленное замедление речи и проговаривание вслух наиболее слабых мест в аргументации партнера;

- метод двусторонней аргументации. Вы указываете партнеру как сильные, так и слабые места того, что предлагаете. Такой метод лучше всего применять при дискуссии с интеллектуальным партнером.

7. Своевременно делайте обобщения и выводы по результатам проведенной дискуссии.

7.3. ОСОБЕННОСТИ КРИТИКИ В СПОРЕ

Очень часто споры сопровождаются всевозможными видами критики. *Критика* — это обсуждение, разбор чего-либо с целью оценить достоинства, обнаружить и исправить недостатки. Критику не следует путать с критиканством, т.е. очернением, осуждением, порицанием, дискредитацией кого-либо или чего-либо.

Поэтому критикующему запрещается:

- 1) сводить разговор к отрицанию: мало разрушить старое, нужно постараться построить новое или хотя бы указать пути к этому;
- 2) делать выводы, не зная всех обстоятельств;
- 3) лишать критикуемого возможности возразить;
- 4) унижать, критиковать в общем, критиковать можно только поступок, а не человека;
- 5) копить чужие недостатки, чтобы потом выйти с ними на публику;
- 6) возвращаться к прошлым грехам, когда дело исправлено;
- 7) преувеличивать недостатки, призывать к авторитетам, вызывать к чувствам и искажать позиции.

И наконец, не стоит забывать, что самая справедливая критика не дает результата, если человек не хочет ее слушать. Поэтому прежде чем критиковать, нужно узнать, есть ли у другого человека внутренняя установка на деловое восприятие критики.

7.4. ПРИНЦИПЫ ВЕДЕНИЯ СПОРА

Можно выделить несколько принципов ведения спора (по В.И. Андрееву).

Принцип предварительной подготовки к ведению спора: предварительная подготовка к ведению спора позволяет не только мо-

билизоваться, но и многое обдумать, смоделировать наиболее вероятный ход спора, сделать заготовки, собрать и осмыслить исходную информацию.

Принцип терпимого отношения к инакомыслящим: противоположная сторона имеет право на свое мнение.

Принцип последовательного анализа альтернатив: любая проблема или задача имеют, как правило, несколько возможных подходов, способов решения, но уже два разных способа в зависимости от условий, целей, средств могут служить истине в разной степени.

Принцип корректного ведения спора: чем корректнее суждения и действия человека, тем больше у него шансов на достойную победу над оппонентом.

Принцип «отстранения» в процессе ведения спора: давно замечено, что спор выигрывает не только тот, кто эрудированнее и аргументированнее говорит, а тот, кто, как бы со стороны наблюдая за ходом спора, видит все происходящее в целом и способен по ходу корректировать свои недостатки и промахи.

Принцип преодоления психологических барьеров в процессе ведения спора: например, преодоление установки на то, что противоположная сторона лучше подготовлена; страх выглядеть хуже, чем оппонент, уже сам по себе сдерживает и скрывает суждения и действия человека.

Принцип поэтапного продвижения к истине: эффективность ведения спора и продвижения к истине прямо зависит от того, насколько четко вычлняются и обозначаются фазы, этапы ведения спора, альтернативные подходы к решению проблемы и каждая из альтернатив имеет свои аргументы «за» и «против» того или иного подхода к решению проблемы.

Принцип уважения личности оппонента: мыслям, суждениям должны противопоставляться более убедительные, более доказательные суждения и мысли, и ни в коем случае оскорбительные выпады.

Принцип аргументированной конструктивной критики: критикуя противоположную вашей точку зрения, нельзя ограничиваться только этим, необходимо высказывать свои конструктивные предложения, новые подходы или способы решения проблемы.

Очень часто люди неправильно трактуют понятие «спор», превращая его в полемику, демагогию и т.п., что нередко приводит не к истине, а к конфронтации, столкновению, конфликту.

7.5. ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА, ЕГО СТРУКТУРА И ТИПОЛОГИЯ

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому определяют конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами — лицами или группами.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т.д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столкновения, конфликта. Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия и вступают в открытое конфликтное взаимодействие.

Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или субъектов взаимодействия.

Конфликты — одна из распространенных форм социальных действий. В основе конфликтов лежит отсутствие согласия людей, наличие противоречий, противоборствующих сторон со своими взаимонесовместимыми потребностями, интересами, целями, когда достижение целей одного препятствует достижению целей другого, т.е. конкуренция, соперничество выступают как объективная ситуация конфликта.

В структуре конфликта выделяются:

- конфликтующие стороны;
- предмет противоборства;
- конфликтное действие;
- конфликтное сознание;

- средства и методы действия;
- поле конфликта.

Субъектами конфликта в зависимости от его уровня выступают индивиды, группы, классы, национально-этнические общности, организации, социальные институты и пр.

Поведение и действия субъектов направляются *конфликтным сознанием*. Его образует особое состояние сознания, специфика которого заключается в осознании противоборствующими сторонами противоположности своих интересов, ценностей, целей и превращении их в мотивацию активности.

Материальный или духовный объект жизни, в отношении которого формируется противоположная направленность активности людей, составляет *предмет конфликта*. Предмет конфликта — это источник.

Типы конфликтов могут варьировать: когнитивный конфликт (борьба точек зрения людей) может переходить в борьбу личностей (межличностный конфликт), к конфликту между личностью и группой, затем к межгрупповому конфликту и далее к социальному конфликту — столкновению различных социальных общностей: классов, наций, государств, социальных институтов.

Определены следующие основные типы конфликтов.

Мотивационные конфликты — возникают из-за ущемления значимых для субъекта мотивов (например таких, как безопасность, принадлежность к определенному сообществу, престиж, чувство собственного достоинства и самореализация).

Конфликты коммуникации — возникают, когда никто не решается на установление обратных связей с руководителем, т.е. никто не обращает внимание шефа на его промахи. Аналогичная ситуация возникает и тогда, когда сотруднику не сигнализируют о том, что его признают и уважают. Кто никогда не слышит слов признания, тот становится неуверенным в себе.

Конфликты власти и безвластия — возникают в случае, если рабочей группой руководит слабый начальник, который, имея цели, не справляется с препятствиями на пути к их достижению. Постоянное стремление к новому и невозможность реализовать свои цели постепенно ломают человека, тормозят его развитие. Конфликт висит в воздухе. Чаще всего расплачивается за это производство.

Внутриличностный конфликт — может принимать различные формы, например форму ролевого конфликта, когда к результату работы одного человека предъявляются противоречивые требования.

Межличностный конфликт — самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта.

Конфликт между личностью и группой — возникает тогда, когда личность не соблюдает принятые в группе нормы и игнорирует ее ценности. Например, кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое чрезмерное усердие как негативное поведение.

Межгрупповой конфликт — очень часто это конфликт между формальными и неформальными группами. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности труда. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

Социальный конфликт — это ситуация, когда стороны (субъекты) взаимодействия преследуют какие-то свои цели, которые противоречат или взаимно исключают друг друга. Но несмотря на разницу подходов, в имеющихся определениях конфликта можно выделить по крайней мере три ключевых момента: во-первых, то, что это предельное обострение социальных противоречий, явное или скрытое состояние противоборства, а также ситуация взаимодействия; во-вторых, социальный конфликт выражается в столкновении различных социальных общностей — классов, наций, государств, социальных институтов, социальных субъектов; в-третьих, в социальном конфликте противодействующие стороны преследуют свои различные, противоположные цели, интересы и тенденции развития, которые, как правило, противоречат или взаимоисключают друг друга. Таким образом, социальный конфликт — это сложное явление, включающее не-

сколько аспектов. Но именно наличие противоборствующих сторон со своими потребностями, интересами и целями является осевой линией конфликта, его осевой линией.

Социальный конфликт всегда сопровождается особой социально-психологической атмосферой, которая получила название **социальной напряженности**. Социальная напряженность — это особое состояние общественного сознания и поведения, специфическая ситуация восприятия и оценки действительности. Социальная напряженность как эмоционально-психологическое состояние общества или части его возникает, если назревший кризис своевременно не выявляется, а конфликтное противоречие никак не разрешается, переходя в тупиковую ситуацию, когда люди осознают расхождение между провозглашаемыми идеалами и целями общественного развития и его действительными результатами.

Социальная напряженность характеризуется следующими параметрами:

а) распространение неудовлетворенности жизнью (недовольство ростом цен, инфляцией, оскудением потребительской корзины, угрозой личной безопасности и т.д.);

б) утрата доверия к правящей элите (пессимизм в оценке будущего, рост ощущения опасности, возникновение атмосферы массового психического беспокойства и эмоционального возбуждения);

в) появление стихийных массовых действий (различные конфликты, митинги, демонстрации, забастовки).

Основными стадиями социальной напряженности являются:

1) фоновый уровень социальной напряженности — норма;

2) латентная стадия нарастания социальной напряженности выше нормы или балансирует на ее границе;

3) стадия проявления социальной напряженности в ходе роста недовольства и осознания конфликтности создавшегося положения;

4) критическая стадия перехода социальной напряженности в острый конфликт;

5) стадия ускоренного развития социального конфликта — взрыв;

6) стадия наивысшего развития социальной напряженности — кульминация конфликта;

7) стадия спада социальной напряженности до фонового уровня и прекращение социального конфликта.

Пространственные границы конфликта определяются местоположением его участников (квартира, улица, дом, работа, регион и т.д.). Временные параметры конфликта связаны с его продолжительностью, включая начало и конец.

Л. Коузер выделяет реалистические и нереалистические (беспредметные) конфликты. **Реалистические конфликты** направлены на достижение конкретного результата, они вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым распределением между ними каких-либо преимуществ и ограниченных ресурсов (власти, богатства, территории). **Нереалистические конфликты** имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т.е. острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Начавшись как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистический, например если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций.

Нереалистические конфликты всегда дисфункциональны. Их гораздо сложнее урегулировать, направить по конструктивному руслу. Надежный способ профилактики подобных конфликтов в организации — создание благоприятной психологической атмосферы, повышение психологической культуры руководителей и подчиненных, овладение приемами саморегуляции эмоциональных состояний в общении.

Конфликты могут быть **деструктивными** (они нарушают эффективное взаимодействие и приносят вред обеим сторонам) и **конструктивными** (способствуют выявлению и разрешению противоречий, движению вперед, развитию, коррекции взаимодействия). Л. Коузер подчеркивает, что конфликт не может иметь односторонних последствий: только позитивных или только негативных. Конфликт одновременно продуцирует и те и другие.

7.6. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

У всякого конфликта есть несколько причин.

Распределение ресурсов — первейшая причина конфликта. Не случайно, когда люди мирятся, то они говорят: «Давай мириться! Нам же нечего делить!»

Взаимосвязь задач — как причина конфликта возникает везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы.

Различия в целях — существенная причина конфликта как для человека, так и для подразделений организации. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем достижению целей всей организации.

Различия в представлениях и ценностях — тоже важная причина конфликта, так как вместо того чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

Различия в манере поведения и жизненном опыте часто провоцируют конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

Неудовлетворительные коммуникации или плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или другие точки зрения.

80 % конфликтов возникает помимо желания их участников. И главную роль в возникновении таких конфликтов играют так называемые *конфликтогены* — слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту. Причем разжиганию конфликта способствует такая закономерность, как **эскалация конфликтогенов**, т.е. на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить бо-

лее сильным конфликтогеном, часто максимально сильным из всех возможных, испытываем желание «проучить» обидчика как можно сильнее, больнее, обиднее, проявляем ответную агрессию. Первый конфликтоген часто бывает непреднамеренным, ситуативно случайным, а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов — и вот уже конфликт налицо (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Возникновение непреднамеренного конфликта

Этот рисунок помогает понять, почему 80% конфликтов возникает самопроизвольно, без всякого желания всех ставших участниками конфликта и подсказывает пути предотвращения конфликтов:

- 1) не употребляйте конфликтогенов, не говорите и не делайте того, что может задеть, обидеть собеседника;
- 2) не отвечайте конфликтогеном на чужой конфликтоген — если не остановитесь сразу, то позднее сделать это будет практически невозможно — так стремительно нарастает сила конфликтогенов;
- 3) проявляйте эмпатию к собеседнику, поймите его состояние;
- 4) делайте как можно больше благожелательных обращений к собеседнику: дружеская улыбка, поддержка, уважительное отношение, сочувствие, похвала и т.д.

Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

- 1) стремление к превосходству (прямые проявления превосходства, приказы, угроза, критика, обвинение, издевка, насмешка, снисходительный тон общения, хвастовство, категоричность суждений: «Я уверен...», навязывание своих советов, перебивание собеседника, утаивание информации, подшучивание, нарушение этики поведения, попытка обмана, напоминание о какой-то проигрышной для собеседника ситуации);
- 2) проявление агрессивности (природная агрессивность или ситуативная агрессивность от неприятностей, плохого настроения, фрустраций);
- 3) проявление эгоизма.

Существование перечисленных источников или причин конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, однако даже при большой возможности конфликта стороны могут не захотеть вступить в конфликтное взаимодействие. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Вступив же в конфликт, как правило, каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, достигнута ее цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Здесь необходимо управление конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта станут функциональными или дисфункциональными. Это в свою очередь повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.

7.7. ТИПЫ КОНФЛИКТНЫХ ЛИЧНОСТЕЙ

Среди причин конфликта следует отметить также конфликтность личности. Опишем пять типов конфликтных личностей.

1. Конфликтная личность демонстративного типа:

- хочет быть в центре внимания;
- любит хорошо выглядеть в глазах других;
- его отношение к людям определяется тем, как они относятся к личности;
- легко преодолевает поверхностные конфликты, любит-ся своими страданиями и стойкостью;
- хорошо приспосабливается к различным ситуациям;
- рациональное поведение выражено слабо, налицо поведение эмоциональное;
- планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает его в жизнь;
- кропотливой систематической работы избегает;
- не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо;
- часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

2. Конфликтная личность ригидного типа:

- подозрительна;
- обладает завышенной самооценкой;

- постоянно требует подтверждения собственной значимости;
- часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств;
- прямолинейна и негибка;
- с большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением;
- выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное;
- выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимает как обиду;
- не особенно критична по отношению к своим поступкам;
- болезненно обидчива, повышено чувствительна по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

3. Конфликтная личность неуправляемого типа:

- импульсивна, недостаточно контролирует себя;
- поведение такого человека плохо предсказуемо;
- ведет себя вызывающе агрессивно;
- часто в запальчивости не обращает внимания на общепринятые нормы;
- имеет высокий уровень притязаний;
- несамокритична;
- во многих неудачах, неприятностях склонна обвинять других;
- не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь;
- имеет недостаточно развитую способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами;
- из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало пользы на будущее.

4. Конфликтная личность сверхточного типа:

- скрупулезно относится к работе;
- предъявляет повышенные требования к себе;
- предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми она работает, кажется, что она придирается;
- обладает повышенной тревожностью;
- чрезмерно чувствительна к деталям;

- склонна придавать излишнее значение замечаниям окружающих;
- иногда вдруг порывает отношения с друзьями, знакомыми, потому что кажется, что ее обидели;
- страдает от себя сама, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п.);
- сдержанна во внешних, особенно эмоциональных проявлениях;
- не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

5. Конфликтная личность бесконфликтного типа:

- неустойчива в оценках и мнениях;
- обладает легкой внушаемостью;
- внутренне противоречива;
- проявляет некоторую непоследовательность поведения;
- ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях;
- недостаточно хорошо видит перспективу;
- зависит от мнения окружающих, особенно лидеров;
- излишне стремится к компромиссу;
- не обладает достаточной силой воли;
- не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Десять типичных ошибок конфликтующего человека:

- 1) отстаивает свою точку зрения и не думает, как решить проблему;
- 2) ведет себя негибко, не способен изменить тактику, переключиться на другое;
- 3) нетерпим к инакомыслию, не может перейти на другую позицию, пойти на компромисс;
- 4) мыслит стереотипно, стремится втиснуть решение в рамки существующих норм, традиций, правил;
- 5) отвлекается от основной цели на другие, побочные, уходит в сторону от главной проблемы;
- 6) видит только один путь решения или одну альтернативу, а не их многовариантность;

- 7) работает только в предметной области, не может рефлексивно анализировать и двигаться к взаимодействию;
- 8) создает препятствия для свободной творческой полемики, генерированию идей, излишне критикует, нагнетает страх и т.п.;
- 9) без нужды соглашается с мнением других, если они уступают, приспособляются или уходят от решения проблемы;
- 10) боится риска.

7.8. МОДЕЛЬ КОНФЛИКТНОГО ПРОЦЕССА И ЕГО ПОСЛЕДСТВИЯ

Начало конфликта связано по меньшей мере с тремя условиями:

- 1) первый его участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику путем физических действий, демаршей, заявлений и т.д.;
- 2) второй участник сознает, что эти действия направлены против него;
- 3) второй участник в ответ предпринимает активные действия против инициатора конфликта; с этого момента можно считать, что конфликт начался.

Итак, конфликт начинается в случае противоборства сторон. Он возникает лишь тогда, когда стороны начнут активно противодействовать друг другу, преследуя свои цели. Поэтому конфликт всегда начинается как двустороннее (или многостороннее) поведение и ему, как правило, предшествуют иницирующие действия одной из сторон, выступающей в качестве зачинщика конфликта.

Перечень элементов конфликта:

- 1) два участника или две стороны конфликта;
- 2) взаимонесовместимость ценностей и интересов сторон;
- 3) поведение, направленное на уничтожение планов, интересов противоположной стороны;
- 4) применение силы для влияния на другую сторону;
- 5) противопоставленность действий, поведения сторон;
- 6) стратегии и тактики конфликтного взаимодействия;
- 7) личностные особенности участников: агрессивность, авторитарность и пр.;
- 8) характер внешней среды, присутствие третьего лица и т.д.

Конфликт, как правило, начинается с конфликтной ситуации. *Конфликтная ситуация* — первоначальный, предконфликтный этап приведения в действие причины конфликта. Выражением конфликтной ситуации является состояние напряженности во взаимоотношениях определенных субъектов.

Первоначальный акт, провоцирующий конфликт, называется *инцидентом*, который взрывает отношения, приняв вдруг для субъектов форму бурного прорыва плотины. Вот когда начинают вспоминать про *прецедент* (от лат. — «идуший впереди»), случай, имевший место ранее.

Если субъекты здесь и сейчас не одумаются и не включают активное воображение, рисующее картину будущих взаимоотношений, не направят усилия на поиск способа разрешения возникшего противоречия, то не заметят сами, как окажутся на *уровне противостояния* («Не буду!» «Все равно буду!»).

Следующая ступень развития напряженности инцидента — *противодействие*, т.е. действие, препятствующее другому действию.

Наивысочайшей степени напряженности конфликт достигает при *противоборстве*, борьбе против кого-либо или чего-либо, что, по мнению, субъекта, мешает достижению цели, реализации интересов.

То, как будет разрешен конфликт и как будут складываться дальнейшие отношения между субъектами конфликта, зависит от того, какой характер *разрешения* они предпочтут. Это — третья стадия конфликта.

Если путь разрешения будет *конструктивным*, т.е. плодотворным, то конфликт разрешится и отношения между субъектами конфликта перейдут на новый уровень развития. За счет чего это происходит? Каждый субъект конфликта должен сопоставить свои интересы с интересами другой стороны. Затем им необходимо признать право каждого субъекта реализовать свои интересы.

Но путь разрешения конфликта может быть и *деструктивным*, разрушающим нормальную структуру отношений. Тогда каждая сторона будет упорно отстаивать свои интересы, не желая видеть интересы другого, не желая прогнозировать будущие отношения с этим другим.

Критерии конфликта:

1) взаимозависимость сторон, т.е. обе стороны зависят друг от друга, активность одного человека обуславливает действия другого человека, таким образом происходит взаимодействие сторон, однако если существуют жесткие правила контакта (например, бой боксеров), то это не конфликт;

2) осознание ситуации как конфликтной, т.е. одна или обе стороны оценивают чужие действия как преднамеренно враждебные с целью помешать достижению желаемых целей или унижить;

3) выбор стратегии дальнейшего поведения: поиск компромисса или рационально приемлемого решения либо эскалация конфликта, усиление борьбы, например, от борьбы точек зрения (когнитивный конфликт) переходят к борьбе личностей (межличностный конфликт), затем к борьбе групп и насилию.

В конфликте нет виноватых и правых, каждый хочет достичь своих целей. Конфликт — такой вид взаимодействия, где результат принадлежит всем участникам конфликта, свой вклад в конфликт вносит каждый участник. Но обычно человек думает: «В конфликте виноват не я, а другой человек», «Я прав, а другой — не прав, он плохой». И каждый собирает вокруг себя союзников, чтобы доказать: «Я прав!». Так происходит расширение конфликта.

Окончание конфликта не всегда однозначно. Он может быть исчерпан в случае примирения или выхода из конфликта одной стороны, а также пресечения и прекращения конфликта в ходе вмешательства третьих сил.

Относительно *внутрисистемных* параметров конфликта необходимо сказать, что он всегда происходит в определенной системе: семье, группе сослуживцев, трудовом коллективе, государстве, международном сообществе. Выявление внутрисистемных границ конфликта связано с определением конфликтующих сторон, выступающих его главными участниками, а также определением других лиц или организаций, прямо в конфликте не замешанных, но являющихся элементами системы. В таком случае границы конфликта в системе будут зависеть от того, какое число участников в него вовлечено.

Было уже отмечено, что конфликт представляет собой предельно обостренную форму противоречия, но он также еще и служит

способом выявления и разрешения противоречий. В этой связи возникает вопрос: а что предшествует конфликту, каковы стадии его развития? Можно ответить, что предшествует ему объективная жизненная ситуация, в которой находятся противоборствующие стороны, и сами эти стороны имеют определенные интересы, потребности, цели. Естественно, что посягательство одной стороны на какую-либо из таких потребностей другой стороны создает социально-психологическую основу конфликта. Это и есть структура противоречия, пока еще не перешедшего в конфликт, — конфликтная ситуация. Таким образом, *конфликтная ситуация* — это такое совмещение человеческих потребностей и интересов, которое объективно создает почву для реального противоборства между различными социальными субъектами.

Конфликтная ситуация может складываться объективно, помимо воли и желания будущих противоборствующих сторон (сокращение штатов в трудовом коллективе), а может быть создана или намеренно спровоцирована одной или обеими сторонами. Но каждая ситуация определяется действительными событиями, и ее субъективное значение зависит от того, какое объяснение дает этим событиям каждая сторона, в соответствии с которыми она и начинает действовать в ходе развития конфликта. Главная черта этой ситуации — возникновение предмета конфликта.

Предмет конфликта — это то основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в борьбу.

Поскольку в ходе конфликта разрешаются противоречия, происходит поиск путей выхода из тупиковой ситуации, то возникает вопрос о его *функции* — положительной или отрицательной. С обыденной точки зрения здесь может быть дан только отрицательный ответ, потому что конфликт связан с такими явлениями, как бытовые ссоры и неурядицы, служебные неприятности, межнациональные, территориальные, общественно-политические противостояния и противоборства, связанные со страданиями и потерями. Отсюда и оценка конфликта как явления нежелательного.

Но при более внимательном взгляде в существо этой проблемы вырисовывается другой подход, другая точка зрения, согласно которой конфликт не только негативное социальное явление, но также еще и позитивное. Ход рассуждений здесь примерно следу-

ющий. Да, конфликт — это нежелательное явление, начинающее разъедать нормально функционирующую социальную систему, но в его ходе появляются такие силы, которые смогут вернуть ее в состояние баланса и стабильности, а также поддержания ее в устойчивом состоянии.

М. Дойч, осуществляя мотивационный анализ конфликтного поведения, отмечал, что конфликт — это такое взаимодействие двух сторон, когда достижение целей одного препятствует достижению целей другого, т.е. конкуренция, соперничество выступают как *объективная ситуация конфликта, а эмоциональное неприятие другого человека, тенденция к конкурентному взаимодействию людей как их психологическая особенность* способствует конфликтному поведению. *Поскольку конфликты неизбежны во взаимодействии людей, то они могут выполнять позитивную конструктивную функцию:*

- конфликт способствует определенному движению вперед, предотвращает застой;
- в процессе конфликта происходит объективация источника разногласия и его разрешение, находятся средства предотвращения будущих конфликтов;
- конфликт — это определенное отрицание старых, отживших отношений, что приводит к формированию новых отношений, коррекции взаимодействия;
- в конфликте изживается внутренняя напряженность, выплескиваются агрессивные чувства, разряжаются фрустрации, неврозы;
- конфликт — способ самоутверждения личности, особенно у подростка конфликт — необходимая форма поведения для поддержания статуса в группе;
- внутригрупповой конфликт в научной деятельности создает необходимый уровень напряженности, нужный для творческой активности; так, исследование показало, что продуктивность творческой научной деятельности выше у конфликтных личностей;
- межгрупповые конфликты могут способствовать групповой интеграции, росту сплоченности, солидарности группы;

- необходимость решения конфликта приводит к кооперации, к концентрации усилий участников на решение конфликтной ситуации, к вовлечению членов группы в общую жизнь группы.

Признаки деструктивного конфликта:

- 1) расширение конфликта;
- 2) эскалация конфликта (т.е. конфликт становится независимым от исходных причин, и даже если причины конфликта устранены, сам конфликт продолжается);
- 3) увеличение затрат, потерь, которые несут участники конфликта;
- 4) рост ситуативных высказываний, агрессивных действий участников.

Выделяют следующие основные функциональные (позитивные) последствия конфликтов для организации.

1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к важному для них решению.

2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.

3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем.

4. Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый *синдром покорности* — страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.

5. Улучшаются отношения между людьми.

6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как зло, всегда приводящее к дурным последствиям.

Основные дисфункциональные (негативные) последствия конфликтов:

- 1) непродуктивные, конкурентные отношения между людьми;
- 2) отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям;

3) представление о противоположной стороне как о враге, о своей позиции — как об исключительно положительной, о позиции оппонента — только как об отрицательной;

4) сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач;

5) убеждение, что победа в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы;

6) чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.

Таким образом, конфликт является способом выявления и разрешения противоречий. Полезен конфликт тем, что так или иначе разрешает противоречие. Но из этого вытекает следующий вопрос: а какова цена разрешения противоречия путем конфликта? Она, как правило, очень высокая. В виде разрушения или серьезного повреждения системы, а то и вовсе уничтожения одной из сторон. Налицо социальный иллюзионизм, о котором писал Питирим Сорокин. Думается, что лучшим разрешением объективно существующего противоречия является не его конфликтный способ, а мирный, консенсусный вариант, который происходит мирными цивилизованными путями и средствами, когда противостоящие стороны и все участники конфликта приходят к пониманию необходимости этого раньше, чем развитие событий пойдет по конфликтному руслу.

7.9. МЕТОДЫ И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ

Различают структурные (организационные) и межличностные методы управления конфликтами.

Представители административного направления считали, что если найти хорошую формулу управления, то организация будет действовать как отлаженный механизм. В рамках этого направления разрабатывались **структурные методы управления конфликтами**.

Четкая формулировка требований. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно

и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работ.

Использование координирующих механизмов. Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у работников есть разногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к «третьей стороне» — их общему начальнику. В некоторых сложных организациях создаются специальные интеграционные службы, задачей которых служит увязка целей различных подразделений.

Установление общих целей, формирование общих ценностей. Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях.

Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в конфликтных ситуациях, превращая их в функциональные.

Система поощрений. Необходимо установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников. Например, если премировать работников службы техники безопасности за количество выявленных нарушений правил безопасности, это приведет к нескончаемому дисфункциональному конфликту с производственными и эксплуатационными службами. Если поощрять всех работников за устранение выявленных нарушений, это приведет к снижению конфликтности и повышению безопасности.

Управление **конфликтами включает и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций** на основе учета психологии участников конфликта.

Развитие конфликта всегда сопровождается изменением психологии его участников. Это затрагивает аналитические действия, процесс принятия решений, эмоциональное состояние и направленность памяти, социальные установки людей и их внутренние нормативные механизмы регуляции. Все это находит выражение в изменяющемся поведении участников конфликта.

Следует отметить, что поведение в конфликте связано с сильной фрустрацией, стрессовым состоянием его участников. В такой

ситуации психического напряжения могут совершаться поступки, совершенно немыслимые в нормальной обстановке. Поведение людей подвержено влиянию сильнейших негативных эмоций, таких как гнев, ярость. Происходят также серьезные искажения в субъективных образах участников противоборства.

В условиях конфликта субъект находится перед выбором какого-то решения, которое необходимо принимать немедленно, что связано с риском, потому что нет времени и возможностей для оценки альтернативных форм поведения. Выбор осуществляется не всегда рационально, а это одна из причин неадекватности действий, усугубляющих конфликтную ситуацию. Хотя возможности выбора и сужены, но все же он осуществляется в виде решения следующих дилемм: во-первых, когда приходится выбирать из двух зол меньшее, чтобы не потерять больше; во-вторых, когда возникает соблазн совершить какое-то действие, но одновременно существует опасность его негативных последствий или негативной ответной реакции; в-третьих, когда не в одной, а в нескольких альтернативных оценках конфликтной ситуации усматриваются и позитивные, и негативные моменты. Выбор решения при этих комбинациях зависит от:

- 1) ценности и притягательности цели для субъекта;
- 2) расстояния до цели, которое субъекту предстоит преодолеть.

Возможные тенденции разрешения внутренних противоречий и поведения субъектов в конфликтных ситуациях могут быть следующие:

- 1) чем ближе цель, тем стремление к ней сильнее;
- 2) чем ближе опасный объект, тем сильнее желание уйти от него;
- 3) опасность воспринимается сильнее, чем выгода от возможного противостояния;
- 4) из двух несовместимых реакций или сил в конфликте побеждает более сильная;
- 5) на поведение участников влияет частота повторяемости эпизодов конфликта.

В ходе конфликта осуществляется *рефлексия* — *отражение в сознании субъекта собственного и чужого поведения, представление о дальнейших планах противника, а также предвидение его поступков*. Это важный элемент субъективной стороны конфликта.

Действия в конфликте, где необходимо предвидеть и собственные поступки, и поступки противоположной стороны, получили название *рефлексивных игр*. Главная их задача — смоделировать рассуждения, ход мыслей и вероятных поступков противоположной стороны. Рефлексивные игры включают ряд приемов:

- 1) рефлексивное управление — попытка субъекта передать противнику основания для принятия такого решения, которое было бы выгодно данному субъекту;
- 2) рефлексивный прогноз — попытка прогнозировать поведение противоположной конфликтующей стороны;
- 3) рефлексивная защита — заблаговременная подготовка варианта разрешения конфликта менее выгодного, но не вполне проигрышного.

Разрешением конфликта является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию и восстановление нормальных отношений между людьми.

2. Выясните скрытые и явные причины конфликта, определите, что действительно является предметом разногласий, претензий. Порой сами участники не могут или не решаются четко сформулировать главную причину конфликта.

3. Определите проблему в категориях целей, а не решений, проанализируйте не только различные позиции, но и стоящие за ними интересы.

4. Сконцентрируйте внимание на интересах, а не на позициях. Наша позиция — это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения. Наши интересы — это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы — это наши желания и заботы. Именно в них — ключ к решению проблемы.

5. Делайте разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами. Поставьте себя на место оппонента (оппонентов). «Ваша проблема — не вина других», — утверждают известные американские специалисты по управлению конфликтами Р. Фишер и У. Юри. Будьте жестки по отношению к проблеме и мягки по отношению к людям.

6. Справедливо и непредвзято относитесь к инициатору конфликта. Не забывайте, что за недовольством и претензиями, как

правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство и неудобство.

7. Не расширяйте предмет конфликта, старайтесь сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.

8. Придерживайтесь правила «эмоциональной выдержки». Осознавайте и контролируйте свои чувства. Учитывайте эмоциональное состояние и индивидуальные особенности участников конфликта. Это препятствует перерастанию реалистических конфликтов в нереалистические.

Существует **пять основных стратегий разрешения конфликтов**, разработанных в 1972 г. К.У. Томасом и Р.Х. Килменном.

1. *Уклонение* подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта — не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий.

2. *Сглаживание* характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все — одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». В результате может наступить мир, гармония, но проблема останется.

3. *Принуждение*, в рамках которого превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными.

4. *Компромисс* характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени.

5. *Решение проблемы* — признание различий во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

Одним из эффективных методов реагирования на конфликтное поведение является использование тактики «Я-высказывания». В напряженной ситуации, когда человек испытывает сильные чувства, не нравящиеся ему, появляются сложности с их выражением. Самый простой способ решить эту проблему — осознать свои чувства и назвать их партнеру. Именно этот способ самовыражения и называется «Я-высказывание».

Обычным, к сожалению, способом поведения в конфликтной ситуации является соскальзывание в одну из непродуктивных по-

зий: либо высказывание прямых негативных оценок (позиция «обвинитель»), либо жалобы (позиция «жертвы»), либо попытки отстраненно-рационально интерпретировать поведение собеседника (позиция «компьютера»). Все эти реакции совершенно неконструктивны — конфликтная ситуация сохраняется, у вас остается ощущение собственного бессилия и зависимости от обстоятельств, те же чувства возникают и у вашего партнера. Как правило, все эти способы реагирования сопровождаются негативной оценкой другого: «Ты всегда ведешь себя так, что мне от этого только хуже», «Ты никогда не говоришь мне ничего хорошего, только ругаешься» и т.д. При этом ответственность за неразрешимость конфликтной ситуации, за ваши переживания по этому поводу перекладываются на вашего оппонента, в то время как существующая в этой связи собственная проблема не осознается.

В то же время фиксация своих чувств означает фактически формулирование своей собственной проблемы: «Извини, но я испытываю такое раздражение, когда ты говоришь это...», «Когда я слышу твои слова, я просто не знаю, что сказать, потому что я в полной растерянности». При такой постановке вопроса само собой происходит осознание собственной проблемы: это моя проблема, что я раздражена, это мое чувство, и никто кроме меня не может понять, почему именно это чувство возникло у меня в этой ситуации. Важно понимать, что «Я-высказывание» конструктивно изменяет не только ваше собственное отношение к конфликтной ситуации, но и отношение вашего собеседника к ней. Человек всегда чувствует, что его обвиняют, независимо от того, делается это с позиции обвинителя, с позиции жертвы или компьютера.

В то же время ваше искреннее свободное название своих чувств с позиции осознания собственной ответственности за то, что происходит с вами, не может никого обидеть и вызвать агрессию, поэтому напряжение ситуации спадает. Итак, «Я-высказывание» — это способ вербального выражения чувств, возникающих в напряженных ситуациях; конструктивная альтернатива «Ты-высказывания», которое традиционно применяется для решения конфликта через высказывание негативной оценки в адрес другого, таким образом, ответственность за ситуацию пере-

кладывается на этого другого; способ обозначения проблемы для себя и при этом осознания своей собственной ответственности за ее решение.

Чтобы освоить технику «Я-высказывания», важно научиться очень хорошо осознавать происходящее с вами прямо сейчас, в настоящий момент времени. Выделяют три различных типа осознания:

1) осознание мыслей — это размышления, анализ, интерпретация, мнения, суждения;

2) чувственное осознание — это фиксация любой информации, поступающей извне через органы чувств — обоняние, осязание, зрение, слух, вкус;

3) телесное осознание — это внимание ко всем внутренним ощущениям, идущим от наших мышц, сухожилий, внутренних органов.

«Я-высказывание» включает в себя не только фиксацию чувств, но и указание на те условия и причины, которые вызвали их. Схема «Я-высказывания», таким образом, такова:

1) описание ситуации, вызвавшей напряжение («Когда я вижу, что ты...», «Когда это происходит...», «Когда я сталкиваюсь с тем, что...»);

2) точное определение своего чувства в этой ситуации: («Я чувствую...», «Я не знаю, как реагировать...», «У меня возникла проблема...»);

3) определение причин этого чувства.

В конфликтной ситуации нельзя:

- критически оценивать партнера;
- приписывать ему низменные или плохие намерения;
- демонстрировать знаки превосходства;
- обвинять и приписывать ответственность только клиенту;
- игнорировать его интересы;
- видеть все только со своей позиции;
- уменьшать заслуги партнера и его вклад;
- преувеличивать свои заслуги;
- раздражаться, кричать, нападать;
- задевать «болевые точки» и уязвимые места партнера;
- обрушивать на партнера множество претензий.

В ряде случаев устранить или нейтрализовать конкретную ситуацию удастся с помощью специальных переговоров с тем человеком, который включен вместе с вами в эту конфликтную ситуацию, но инициатором разрешения конфликта должны стать вы сами.

Методика переговоров состоит из четырех шагов:

- 1) договоренность о встрече с человеком, с которым вы конфликтуете;
- 2) организация места встречи;
- 3) встреча;
- 4) соглашение.

Например, договариваться о встрече следует так: «Я бы хотел встретиться и переговорить по поводу одной проблемы, которая меня волнует, и я хотел бы, чтобы Вы помогли решить мне эту проблему. Вы согласны? В какое время Вам было бы удобно поговорить? Мне было бы удобно завтра в 15 часов. Вы согласны уделить мне завтра полчаса? Я хотел бы поговорить так, чтобы нам никто не мешал, наедине и чтобы хотя бы полчаса нас никто не отвлекал. Я хотел бы договориться, что мы не прервем встречу, пока оба не придем к выводу, что разговор надо прекратить. Вы согласны? Мы договорились о времени, месте и условиях встречи?»

В момент встречи вы должны не прерывать общение ни при каких обстоятельствах (даже при обиде), стремясь достичь взаимного понимания законных интересов ваших и вашего собеседника, прийти к соглашению с ним о разумном варианте справедливого решения с учетом интересов вашего собеседника и ваших собственных интересов. Все правила ведения принципиальных переговоров и сотрудничества следует применить для разрешения конфликта.

Цели конфликта не всегда обозначаются, оговариваются, но они всегда хотя бы подразумеваются. Иногда они не осознаются. Но если мы их не достигаем, то очень расстраиваемся вместо того, чтобы радоваться. Цели обычно конкретны, и число их бесконечно. Между тем есть всего три главные цели, к которым надо идти в конфликтной ситуации:

- 1) разрешение конфликта, т.е. поиск такого решения, которое устроило бы обе стороны и сняло внутреннее напряжение;

2) сохранение своего достоинства, так чтобы потом не было стыдно или неловко за свое поведение и не возникло ощущение, что вел себя некрасиво;

3) продолжение отношений с партнером. Ведь ты не желаешь превратить его во врага.

Очень часто конфликтующие стремятся бессознательно к совершенно противоположным целям, не думая об интересах противника, не заботясь о своем лице и не желая иметь никаких дел со своим обидчиком в дальнейшем.

Чем отличается человек, способный предупреждать и разрешать конфликты (назовем его мудрым), от неспособного (назовем его незрелым)?

Первый признак мудрого поведения — открытость ума. Человек с открытым умом настроен на понимание доводов и аргументов, которые ему самому не пришли бы в голову. Он как бы открыт для восприятия того, что не видит сам по своей позиции. Он допускает многоальтернативный подход и понимает, что лучше иметь выбор. Он не ограничивает свое восприятие и ориентируется не только на «здесь и сейчас», но и заглядывает вперед, предвидя и анализируя последствия. Он не ограничен анализом прошлого (не ищет причины данного конфликта и его виновников), а занимается поиском выхода, т.е. ориентирован на будущее (что делать?).

Он допускает противоречия и спокойно к ним относится. Видит, что любая позиция или предложение в конфликте несет в себе как выгоды, так и потери.

Второй признак мудрости — позитивное отношение к оппоненту. Как обычно ведут себя люди в конфликте по отношению друг к другу? Это — столкновение интересов, ценностей. Конфликт всегда возникает, когда ущемляются интересы, либо нам кажется, что их ущемляют. И тот, кто это делает, — враг.

Как мы смотрим на врага? Мы видим худшую часть его личности. Как мы относимся к врагам? С подозрением, настороженностью.

Мудрый человек в отличие от незрелого даже в конфликте пытается увидеть друга и лучшую часть его личности. И это рационально. С кем легче договариваться: с врагом или другом?

Друг не агрессивен, он настроен на взаимопонимание, он хочет договариваться, он открыт и не подозревает тебя в нечестных намерениях и т.д.

Прежде чем убеждать в чем-то человека или договариваться с ним при противоречивых интересах, прикажи себе полюбить его. Подумай о его достоинствах, о его благородстве, о всех хороших проявлениях его личности. И с этим настроением вступай во взаимодействие с ним.

Третий признак мудрого человека — рациональное мышление. Что доминирует у незрелого человека в процессе конфликта? Разум или эмоции? Безусловно, эмоции. К чему это ведет? К аффекту, когда сознание просто отключается и человек не отвечает за свои действия. К смешению дела и отношения к оппоненту. Человек как бы застревает на выяснении своих отношений. А дело (поиск выхода из конфликта, сама проблема) стоит на месте и не решается. Если конфликт не разрешается, то сильно ухудшаются (на какое-то время) либо разрываются отношения.

У мудрого человека разум контролирует эмоции. И он отдает ся не стихии и порывам, а дипломатии и трезвым мыслям. Он умеет отделять свои отношения, эмоции от самой проблемы и не смешивает их.

Он решает две самостоятельные задачи. Одна — найти разрешение конфликта. Вторая — упорядочить при этом свои взаимоотношения с оппонентом. Главное — найти решение. И важно сохранить хорошие отношения, даже если решение конфликта не найдено. К поиску решения можно вернуться и позднее.

Четвертый признак мудрости — сотрудничество. Типичное поведение (по статистике, оно составляет 77% всех случаев) в конфликте — стремление к одностороннему выигрышу, ориентация на стандартную победу, где есть победитель и побежденный.

Из этого проистекает желание надавить и самоутвердиться, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Исключаются уважение к личности партнера, равенство с ним, принятие и учет его интересов и целей. Ориентация на победу, где оба стали бы победителями, отсутствует. В результате — тупик в отношениях.

Только ориентация на равенство и сотрудничество дает выход из конфликта.

Пятый признак — терпимость. Незрелый человек нетерпим к людям, их особенностям. Его раздражают их эмоции, непонимание, иная позиция или точка отсчета, другие ценности. Мудрый всегда терпим. Он признает право людей быть такими, какими они есть, и их право думать так, как они думают. Даже если оппоненты проявляют деструктивное поведение, мудрый воспринимает это как беду человека, а не его вину.

Кодекс поведения в конфликте составляют шестнадцать правил.

1. *Дайте партнеру «выпустить пар».* Если он раздражен и агрессивен, то нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока это не случится, договориться с ним трудно или невозможно. Во время его взрыва следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Он — страдающий человек независимо от того, кто он. Если человек агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями. В хорошем настроении люди не кидаются друг на друга. Наилучший прием в эти минуты — представить, что вокруг тебя есть оболочка (аура), через которую не проходят стрелы агрессии. Ты изолирован, как в защитном коконе. Немного воображения, и этот прием срабатывает.

2. *Потребуйте от него спокойно обосновать претензии.* Скажите, что будете учитывать только факты и объективные доказательства. Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции отметайте вопросами: «То, что вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?».

3. *Сбивайте агрессию неожиданными приемами.* 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 и было очень приятным. Сделайте комплимент («В гневе вы еще красивее... Ваш гнев гораздо меньше, чем я ожидал, вы так хладнокровны в острой ситуации...»). Выразите сочувствие, например, тому, что он (она) потерял слишком много. Главное, чтобы ваши просьбы, воспоминания, комплименты переключали сознание разъяренного партнера с отрицательных эмоций на положительные.

4. *Не давайте ему отрицательных оценок, а говорите о своих чувствах.* Не говорите: «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».

5. *Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий.* Проблема — это то, что надо решать. Отношение к человеку — это фон или условия, в которых приходится решать. Неприязненное отношение к клиенту или партнеру могут заставить вас не захотеть решать. А вот этого делать нельзя! Не позволяйте эмоциям управлять вами! Определите вместе с ним проблему и сосредоточьтесь на ней.

6. *Предложите клиенту высказать свои соображения по решению 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 выберите лучший. При поиске путей решения помните, что следует искать взаимоприемлемые варианты решения. Вы и клиент должны быть удовлетворены взаимно. И вы оба должны стать победителями, а не победителем и побежденным. Если не можете договориться о чем-то, то ищите объективную меру для соглашения (нормативы, закон, факты, существующие положения, инструкции и т.д.).

7. *В любом случае дайте партнеру сохранить свое лицо.* Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию. Не задевайте его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Не затрагивайте его личности. Давайте оценку только его действиям и поступкам. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но нельзя говорить: «Вы — необязательный человек».

8. *Отражайте как эхо смысл его высказываний и претензий.* Кажется, что все понятно, и все же: «Правильно ли я вас понял?», «Вы хотели сказать?...», «Позвольте я перескажу, чтобы убедиться, правильно ли я вас понял или нет». Эта тактика устраняет недоразумения, и кроме того, она демонстрирует внимание к человеку. А это тоже уменьшает его агрессию.

9. *Держитесь как на острие ножа 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. Обе эти позиции («сверху» — родительская или «снизу» — детская) неэффективны.

Держитесь твердо в позиции спокойной уверенности (позиция «на равных» — взрослая). Она удерживает партнера от агрессии, помогает обоим не потерять свое лицо.

10. *Не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину.* Во-первых, это обезоруживает клиента, во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.

11. *Ничего не надо доказывать.* В любых конфликтных ситуациях никто никогда и никому ничего не может доказать. Даже силой. Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность понимать, учитывать и соглашаться с врагом. Работа мысли останавливается. Если человек не думает, рациональная часть мозга выключается, незачем и пытаться что-то доказывать. Это бесполезное, пустое занятие.

12. *Замолчите первым.* Если так уж получилось, что вы потеряли контроль над собой и не заметили, как вас втянули в конфликт, попытайтесь сделать единственное — замолчите. Не от противника требуйте: «Замолчи!... Прекрати!», а от себя! Добиться этого легче всего. Ваше молчание позволяет выйти из ссоры и прекратить ее. В любом конфликте участвуют обычно две стороны, а если одна исчезла — с кем ссориться?

Если же ни один из участников не склонен замолчать, то обоих очень быстро захватывает отрицательное эмоциональное возбуждение. Напряжение стремительно возрастает. В таком диалоге взаимные реакции участников только подливают масла в огонь. Чтобы погасить это возбуждение, нужно убрать то, что его разжигает.

Молчание не должно быть обидным для партнера. Если же оно окрашено издевкой, злорадством или вызовом, оно может подействовать как красная тряпка на быка. Чтобы скандал прекратился, нужно молчанием игнорировать сам факт ссоры, отрицательное возбуждение партнера, как если бы ничего этого не было.

13. *Не характеризуйте состояние оппонента.* Всячески избегайте словесной констатации отрицательного эмоционального состояния партнера: «Ну вот, полез в бутылку!.. А чего ты нервничаешь,

чего злишься?.. Чего ты бесишься?». Подобные «успокаивающие» слова только укрепляют и усиливают развитие конфликта.

14. *Уходя, не хлопайте дверь.* Ссору можно прекратить, если спокойно и без всяких слов выйти из комнаты. Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-то обидное, можно вызвать эффект страшной, разрушительной силы. Известны трагические случаи, вызванные именно оскорбительным словом «под занавес».

15. *Говори, когда партнер остыл.* Если вы замолчали, и партнер расценил отказ от ссоры как капитуляцию, лучше не опровергать этого. Держите паузу, пока он не остынет. Позиция отказавшегося от ссоры должна исключать полностью что бы то ни было обидное и оскорбительное для партнера. Побеждает не тот, кто оставляет за собой последний разящий выпад, а тот, кто сумеет остановить конфликт вначале, не даст ему развиваться.

16. *Независимо от результата разрешения конфликта старайтесь не разрушить отношения.* Выразите свое уважение и расположение к клиенту и выскажите сожаление по поводу возникших трудностей. И если вы сохраните отношения и дадите клиенту возможность сохранить свое лицо, вы не потеряете его как будущего клиента или партнера. Найти нового, надежного, неконфликтного — тоже задача не из легких в условиях конкуренции.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Подход к ведению спора, который В.И. Андреев не выделил:

- а) эвристический;
- б) авторитарный;
- в) тоталитарный;
- г) софический.

2. Подход, связанный с логическим анализом и аргументацией:

- а) авторитарный;
- б) логический;
- в) критикующий;
- г) прогностический.

3. Подход, при котором одна из сторон не настаивает на своем мнении при решении проблемы, используя методы убеждения, интуицию и здравый смысл, постепенно склоняет к своей точке зрения:

- а) логический;
- б) демагогический;
- в) эристический;
- г) софический.

4. Цель, не относящаяся к группе конструктивных целей:

- а) обсудить все возможные варианты решения проблемы;
- б) оценить возможности единомышленников и противников;
- в) превратить дискуссию в схоластический спор;
- г) выработать коллективное мнение.

5. Ученый, давший практические рекомендации по правилам отстаивания своей точки зрения:

- а) А. Сидоренко;
- б) А. Воденко;
- в) А. Петренко;
- г) А. Горбатенко.

6. Метод аргументации, которого не существует:

- а) перелицовка;
- б) «салями»;
- в) ускорение темпа;
- г) расчленение.

7. Наиболее правильное определение критики:

- а) обсуждение, разговор с целью оценить достоинства, обнаружить недостатки и наказать виновных;
- б) резкое суждение о чем-либо;
- в) обсуждение, разговор с целью оценить достоинства, обнаружить и исправить недостатки;
- г) порицание.

8. Критикующему запрещено:

- а) сводить разговор к отрицанию;
- б) унижать достоинство критикуемого;

- в) возвращаться к прошлым грехам;
- г) все вышеперечисленное.

9. Поведение и действия субъектов конфликта направляются:

- а) конфликтующими сторонами;
- б) конфликтным сознанием;
- в) предметом противоборства;
- г) объектом конфликта.

10. Субъектом конфликта может выступать:

- а) конфликтное действие;
- б) предмет противоборства;
- в) индивид, группа, класс, социальный институт и т.п.;
- г) источник конфликта.

11. Нарушение обратной связи с руководством — это:

- а) межличностный конфликт;
- б) конфликт власти и безвластия;
- в) конфликт между личностью и группой;
- г) конфликт коммуникации.

12. Причина конфликта в ситуации, когда один человек или группа зависят при выполнении задач от другого человека или группы, может заключаться:

- а) в различных целях;
- б) взаимосвязи задач;
- в) неудовлетворительной коммуникации;
- г) неравномерном распределении ресурсов.

13. Причина конфликта, вызванного неудовлетворительными коммуникациями, заключается:

- а) в плохой передаче информации;
- б) в том, что цели какого-либо подразделения ставятся выше целей всей организации;
- в) неравномерном распределении ресурсов;
- г) различиях поведения, характера, жизненного опыта конфликтующих сторон.

14. Причина конфликта, вызванного рассмотрением только тех взглядов, альтернатив, аспектов ситуации, которые благоприятны для какой-либо личности или группы, заключается:

- а) в различиях в манере поведения и жизненном опыте;
- б) различиях в представлениях и ценностях;
- в) неудовлетворительных коммуникациях;
- г) различиях в целях.

15. Толчок для реализации конфликта:

- а) инцидент;
- б) напряженность;
- в) ссора;
- г) недовольство.

16. Недовольство как стадия конфликта характеризуется:

- а) несходством во мнениях и взглядах оппонентов;
- б) действиями, препятствующими действиям оппонента;
- в) ощущением и высказыванием неудовлетворенности;
- г) осознанием произошедшего инцидента.

17. Конфликт разрешится и отношения между субъектами перейдут на новый уровень, если путь его разрешения будет:

- а) конструктивным;
- б) деструктивным;
- в) конструктивно-деструктивным;
- г) нет правильного варианта.

18. Применение какого из нижеперечисленных правил не приемлемо для удачного разрешения конфликта:

- а) обязательно выяснить, что разъединяет оппонентов;
- б) противникам необходимо признавать мнение друг друга;
- в) демонстрировать понимание роли другого;
- г) игнорировать любые попытки оппонента обсудить конфликт.

19. Метод урегулирования конфликта, заключающийся в четком определении ожидаемых результатов работы:

- а) координационные и интеграционные механизмы;
- б) общеорганизационные комплексные цели;
- в) разъяснение требований к работе;
- г) структура и система вознаграждений.

20. Принятие точки зрения другой стороны, но не до конца, а до определенной степени — это:

- а) компромисс;
- б) сглаживание;
- в) уклонение;
- г) решение проблемы.

ГЛАВА 8

СТРЕССЫ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

8.1. ПРИЗНАКИ И МЕХАНИЗМ ПРОТЕКАНИЯ СТРЕССА

Стресс (от англ. *stress* — напряжение) — это состояние психического напряжения, обусловленное выполнением деятельности в особенно сложных условиях. Автором концепции стресса является Г. Селье (1907—1982). Понятие «стресс» им было введено в 1936 г. при описании адаптационного синдрома.

Стресс может оказывать на деятельность человека как положительное влияние, так и отрицательное (до ее полной дезорганизации), — это один из основных источников разного рода заболеваний человека. Переживание стресса и управление им относятся к центральным, ключевым явлениям многих человеческих проблем. Стресс получил название болезни XX века.

Стрессом считается общее напряжение организма, возникающее под воздействием чрезвычайного раздражителя. В состоянии стресса человек может испытывать чувство неудовлетворенности, дискомфорт от ощущения, что он постоянно куда-то опаздывает, что-то не успевает сделать и главное — так и не успеет, несмотря на все усилия (Амиргамзаева О.А и др., 2001. С. 5).

Под психическим стрессом понимается несоответствие между нагрузкой и имеющимися в наличии ресурсами, сопровождаемое такими эмоциями, как страх, гнев, удрученность и т.д. (Карварский Б.Д., 2006. С. 780).

Стресс чрезвычайно вреден для здоровья, постоянное пребывание в стрессовом состоянии может вызвать такие тяжелые болезни, как рак, гипертония и различные сердечно-сосудистые заболевания, а также стать причиной перехода ВИЧ-инфицированных к заболеванию СПИДом.

Люди делятся на несколько типов по отношению к стрессу и умению не допускать, чтобы он ими управлял:

- одним постоянный стресс просто необходим, без него они чувствуют себя неуютно, слишком спокойная жизнь кажется им вялой и сонной;
- другие не представляют своего существования без тихой и мирной жизни, а малейшее изменение в ее привычном ходе выбивает их из колеи;
- третьи же спокойно могут прожить как со стрессами, так и без них.

Для здорового человека стрессы не будут представлять угрозы, если их количество не превысит его восстановительных способностей. Главная опасность — неправильно определить свой тип личности и пытаться стать не тем, кем являетесь на самом деле.

Признаки стресса можно разделить на три категории: физические, эмоциональные и поведенческие (Амиргамзаева О.А и др., 2001. С. 7—11).

1. Физические признаки:

- анорексия (потеря аппетита);
- бессонница;
- боли в груди;
- боли в животе;
- боли в спине;
- боли в шее;
- булимия (постоянное чувство голода);
- высокое кровяное давление;
- головные боли;
- головокружение;
- диарея;
- диспепсия;
- дрожь и (или) нервный тик;
- запоры;
- затрудненное глотание;
- затрудненное или частое дыхание;
- изжога;
- лицевые или челюстные боли;
- мышечные боли;

- обильные менструации или нарушение менструального цикла;
- обострение различных аллергических реакций;
- опухание суставов;
- повышенная потливость;
- понос;
- постоянная сонливость;
- прибавка или резкая потеря веса;
- речевые затруднения, невнятная речь;
- сексуальные расстройства;
- слабость, хроническая усталость;
- сухость в горле или во рту;
- сыпь, другие кожные проблемы;
- тошнота, рвота;
- усиленное сердцебиение;
- холодные ноги или руки;
- частое мочеиспускание, цистит;
- частые простуды;
- язвы во рту, на языке.

2. Эмоциональные признаки:

- агрессивность излишняя, необычная;
- беспокойство или повышенная возбудимость;
- гнев;
- депрессия;
- импульсивное поведение;
- мысли о самоубийстве;
- нарушение памяти или концентрации внимания;
- невозможность сосредоточиться, путаница мыслей;
- невротическое поведение, истерики;
- нервозность по мелким, незначительным поводам;
- неспособность к принятию решений, неуверенность в себе или в своих силах;
- ночные кошмары;
- отсутствие сексуальных интересов;
- ощущение потери контроля над собой или ситуацией;
- паника — периодическая или постоянная;

- периодически спутанное сознание;
- плохое настроение;
- постоянная озабоченность;
- постоянная погруженность в себя, самоустранение от реального мира, отдаление от других людей;
- раздражительность;
- слезливость частая, по пустякам;
- чувство беспомощности, прострации.

3. Поведенческие признаки:

- алкоголь, злоупотребление им;
- постоянный поиск у себя различных заболеваний, симптомов болезней, излишняя мнительность по поводу своего физического состояния;
- потеря интереса к своему внешнему облику;
- привычка теревить волосы, дергать их без повода в случае усталости, затруднения;
- привычка кусать и грызть ногти;
- привычка морщить лоб;
- привычка к бесцельному хождению по комнате, по кругу, трогая вещи и тут же забывая о них;
- притопывание ногой или постукивание пальцем;
- пронзительный нервный смех, хихиканье;
- резкое изменение социального поведения;
- скрежетание зубами;
- «судорожная» еда;
- усиленное курение, желание закурить после того, как бросил;
- хронические опоздания;
- хроническое откладывание дел на завтра;
- чрезмерное потребление лекарств.

Чаще всего люди обращают внимание на физические признаки, но практически любой симптом может быть скрытым признаком стресса.

Научившись воспринимать даже слабые сигналы собственного организма, мы можем помочь себе лучше разобраться в источниках стрессов, не допустить появления серьезных симптомов и облегчить себе борьбу со стрессовым состоянием.

А пока — более подробно о причинах стресса и его физиологическом механизме. Причины возникновения стресса могут быть самыми разными. Проблемы на работе и в личной жизни, несданный экзамен, от которого многое зависит, потеря близкого человека — его смерть или расставание по каким-либо причинам, известие о том, что человек серьезно болен, смена времени года — так называемое сезонное аффективное состояние — все это и многое другое может быть причиной стресса.

Можно выделить **три физиологических механизма стресса**.

1. *Формирование в коре головного мозга интенсивного стойкого очага возбуждения — доминанты*, которая подчиняет себе всю деятельность организма, все поступки и помыслы человека. Для успокоения надо ликвидировать, разрядить эту доминанту или же создать новую, конкурирующую. Все отвлекающие приемы (чтение захватывающего романа, просмотр кинофильма — переключение на занятие любимым делом) направлены на формирование конкурирующей доминанты.

2. *Развитие особой цепной реакции*, возбуждение одной из глубинных структур мозга — гипоталамуса, который заставляет близлежащую особую железу — гипофиз выделить в кровь большую порцию адренокортикотропного гормона. Под его влиянием надпочечники выделяют адреналин и другие физиологически активные вещества (гормоны стресса), которые вызывают многосторонний эффект: сердце начинает сокращаться чаще и сильнее, кровяное давление повышается, становится чаще дыхание. Во время этой фазы подготавливаются условия для интенсивной мышечной нагрузки. Современный человек вслед за стрессом обычно не пускает в ход скопившуюся мышечную энергию, однако необходимо нейтрализовать гормоны стресса с помощью интенсивной мышечной нагрузки.

3. *Поступление импульсов, поддерживающих активность доминанты, в кору головного мозга*. Следовательно, надо снизить для себя значимость этого несбывшегося желания или же отыскать путь для его реализации. Оптимальный способ избавления от затянувшегося стресса — полностью разрешить конфликт, устранить разногласия. Если сделать это невозможно, следует логически переоценить значимость конфликта.

8.2. ВИДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТРЕССОВ

Профессиональный стресс — это напряженное состояние работника, возникающее у него при воздействии эмоционально-отрицательных и экстремальных факторов, связанное с выполняемой профессиональной деятельностью.

Можно выделить несколько видов профессионального стресса (Самоукина Н.В., 2000):

- *информационный стресс* — стресс, возникающий в связи с информационными перегрузками, когда работник не справляется с возникшей перед ним задачей и не успевает принимать важное решение в условиях жесткого ограничения во времени;
- *эмоциональный стресс* — острые переживания в связи с разрушением глубинных установок и ценностей работника, связанных с его профессией; возникает при реальной или предполагаемой опасности, переживаниях унижения, вины, гнева и обиды, в случаях противоречий или разрыва деловых отношений с коллегами по работе или конфликта с руководством;
- *коммуникативный стресс* — стресс, связанный с реальными проблемами делового общения, проявляющийся в повышенной раздражительности, неумении защититься от коммуникативной агрессии, неспособности сформулировать отказ там, где это необходимо, незнании специальных приемов защиты от манипулирования, несовпадении по темпу общения;
- *стресс достижения*, возникающий тогда, когда у работника нет внутренних ресурсов для достижения того уровня успеха профессиональной деятельности, который он планирует, в результате чего он впадает в депрессию. Например, он хочет быть известным композитором или писателем, но не имеет музыкальных или литературных способностей. Могут быть и внешние преграды: непризнание таланта обществом, несоответствие историческому времени, неблагоприятные обстоятельства жизни;
- *стресс конкуренции*, основанный на страхе оказаться не состоятельным и проиграть в конкурентной борьбе. Чело-

век начинает в окружающих людях видеть прежде всего конкурентов, даже в друзьях и близких; ревнует к успеху даже незнакомых людей; боится быть естественным и, чтобы считаться успешным, приукрашивает свои достижения, начинает жить не своей жизнью: он выбирает работу не по склонности, а в соответствии с престижем, его окружают только «нужные» люди, а на друзей не хватает ни времени, ни сил, рядом с ним часто находится топ-модель, внешность которой соответствует европейским стандартам, а не любимая женщина; в конце концов он попадает в «ловушку конкуренции»: годы напряженного труда, а в результате — разочарование, зависть людей и одиночество;

- *стресс успеха* — стресс, настигающий человека в момент наивысшего успеха; выражается в том, что после свершения значимого события у него наступает состояние «обесмысливания» того, что осуществилось: развивается апатия, безразличие, человеку кажется, что он не получил того, что заслужил своим тяжелым трудом, и он впадает в депрессию, уныние или заболевает; исцеление достигается новыми активными действиями и направлением энергии личности на достижение новых целей.

Следует отметить, что кроме стрессоопасных профессий, подразумевающих стрессы изначально, стрессовые ситуации встречаются практически в любой работе. Вот наиболее распространенные из них:

- конфликт с начальником или коллегами, отсутствие поддержки со стороны руководства;
- неорганизованность и как следствие — неправильное распределение времени, нехватка его для выполнения каких-то дел, спешка;
- недостаточная квалификация или неумение применять свои навыки;
- скука или, наоборот, чувство перегруженности работой, переутомление;
- слишком высокая или слишком низкая ответственность — несоответствие темпераменту, самоощущению, способностям и честолюбию;

- неспособность адаптироваться к изменениям порядка в работе.

Часто возникает стрессовая ситуация, когда человек вынужден менять работу — даже если он по своей воле перешел на другое место, получил повышение и т.д.

Как только выявляются реалии новой работы и связанные с ними трудности, энтузиазм и желание выкладываться разом пропадают. И если ожидания, которые, как выяснилось, во многом превосходили реальность, с течением времени не приходят в соответствие с действительностью, люди начинают испытывать стресс завышенных ожиданий.

8.3. СИНДРОМ ОПУСТОШЕНИЯ

Если человек не в силах максимально приблизить свои ожидания к реально существующему положению вещей, они, как правило, никогда не будут оправдываться. Таким образом, постоянно получая отрицательные эмоции, человек приучает себя воспринимать все в негативном свете. Вырабатывается привычка фиксировать негативные чувства.

Ее последствием является **синдром опустошения** — состояние, когда человек совершенно теряет интерес к своей работе. В результате данного синдрома человек часто испытывает моральное и физическое изнеможение, полное безразличие к работе и отдаляется от сослуживцев. Опустошение — это не стресс, это скорее результат длительного воздействия стрессовых условий работы. Опустошению особенно подвержены те, кто ежедневно имеет дело с людьми, а также те, чья работа связана с повторяющимися или монотонными действиями, кто испытывает слишком большую ответственность и не в силах выносить этот груз или не получает обратной положительной связи. Группу риска составляют три профессиональные сферы — это здравоохранение, правоохранительные органы и образование. Опустошению наиболее подвержены трудоголики, педанты, идеалисты.

Опустошение не предоставляет возможность воспринимать действительность такой, какая она есть на самом деле, все окраши-

вается в мрачные, темные тона. Апатия, неприязнь способны за довольно короткое время сделать невыносимым наше собственное существование, не говоря уже о том, как это подействует на окружающих. Надо стараться сдерживать собственные эмоции и не позволять им управлять собой.

Опустошенность может возникнуть в результате любого стресса на работе. Если вы чувствуете себя обманутым или внезапно решили, что не способны урегулировать возникающую проблему или конфликт, осознание собственной беспомощности вызовет чувство беспокойства, отчаяния и ощущение бессилия. Эти эмоции могут захлестнуть вас с головой и не позволить взглянуть на ситуацию иными глазами, если не принять мер и не пресечь вовремя все усиливающееся желание пожалеть себя.

Опустошение легко распознается и выявляется на ранних стадиях, их четыре:

1-я стадия — завышенные ожидания. Признаки: восторженное отношение к работе, самоотверженность и увлеченность, высокая рабочая активность, позитивная конструктивная позиция, желание узнать много нового, связанного с профессией, чтобы применить знания на деле.

2-я стадия — пессимизм и первые разочарования в работе. Признаки: физическая и моральная усталость, отчаяние и разочарование, снижение морального духа, скука, ранние признаки стресса.

3-я стадия — самоотстранение. Признаки: уклонение от контактов с сослуживцами, гнев и враждебность, на первый взгляд необъяснимые; сильный негативизм ко всему, связанному с работой, депрессия, другие эмоциональные нарушения, неспособность думать и концентрировать свое внимание, сильная моральная и физическая усталость и множественные признаки стресса.

4-я стадия — необратимая отчужденность и утрата интереса. Признаки: очень низкая самооценка, хронический абсентеизм, устойчивое негативное отношение к работе, цинизм, неспособность к общению, полное эмоциональное истощение, ярко выраженные признаки физического и морального стресса.

На начальных стадиях опустошения процесс можно повернуть вспять — путем изменения целей в работе, взглядов и поведения.

Ниже приводятся приемы, помогающие прервать процесс опустошения, захватив его в самом начале и не дав развиться до болезни.

1. *Прием выражения эмоций и чувств.* Не надо все держать в себе — это отрицательно сказывается на душевном состоянии. Облегчение стресса в слова предотвращает самоизоляция. Обмен мнениями с коллегами часто играет роль буфера, поскольку общение и разделение чувств с окружающими — уникальный способ избавления от стресса.

2. *Прием отвлечения.* Обязательно старайтесь находить в течение дня время на занятие, никак не связанное с работой. Отвлечение крайне необходимо для сохранения свежего восприятия рабочей обстановки.

3. *Прием учета биоритмов.* У каждого из нас в течение рабочего дня есть определенные часы прилива энергии. Зная свои часы прилива, планируйте дела, неизбежно связанные со стрессом, на это время.

4. *Прием ограничения и контроля.* Научитесь говорить «нет». Не позволяйте излишне нагружать себя дополнительными заданиями, не являющимися обязательными. Оставляя за собой право выбора, заставляя считаться с собой, вы обретете ощущение контроля над ситуацией, что необходимо для устойчивости к стрессам.

8.4. САМОРЕГУЛЯЦИЯ РАБОТНИКА

Очень важно знать следующие правила саморегуляции в условиях профессионального стресса:

- *наблюдать за самим собой.* Успешность построения личной программы защиты от профессионального стресса зависит от того, насколько точно и своевременно человек умеет замечать, что он вступает в зону стресса и теряет самоконтроль;
- *искать способы остановки самого себя.* На первой стадии стресса важно «взять перерыв» и усилием воли прервать свои действия: сделать паузу в общении с сотрудниками, помолчать несколько минут, вместо того чтобы с раздражением отвечать на несправедливое замечание; выйти из

комнаты; переместиться в другую, отдаленную часть помещения;

- *заняться чем-нибудь другим*, что даст возможность снять напряжение: перебрать деловые бумаги, полить цветы на подоконнике, заварить чай; выйти в коридор и поговорить с сотрудниками или сотрудницами на нейтральные темы (о погоде, покупках и др.); подойти к окну и посмотреть на небо и деревья, порадоваться солнцу, дождю или снегу; обратить внимание на идущих по улице людей; попробовать вообразить, о чем думают проходящие мимо люди; зайти в туалетную комнату и на две-три минуты опустить ладони под холодную воду. Такой перерыв можно практиковать как можно чаще в те моменты, когда происходит потеря самоконтроля. Важно, чтобы действие «остановки самого себя» вошло в привычку;
- *серьезно задуматься над тем, какие моменты в работе помогают снять напряжение*. Что вас больше всего радует? Чем вы занимаетесь с увлечением? И стараться каждый день иметь немного времени на занятия, которые приносят удовлетворение и радость.

Бороться со стрессовыми ситуациями на работе не только можно, но и нужно. Часто бывает, что стресс вызывает само несоответствие между ожидаемым и реальностью. Здесь надо помнить, что не бывает идеальной работы. Проблемы существуют везде — под каждой крышей свои мыши.

Осознав реальность и уяснив, что ожидания, возможно, никогда не сбудутся или сбудутся далеко не сразу, вместо того чтобы впадать в депрессию, попытайтесь приспособиться к действительности. Это можно сделать, если принять *три существующих непреложных закона трудовой жизни* (Амиргамзаева О.А. и др., 2001):

1. Во всех областях жизни, а не только на работе, ожидания (почти всегда) — искажение действительности. Поначалу реальность всегда разочаровывает, до тех пор, пока человек не принимает вызова и не старается найти во всей ситуации что-то позитивное для себя или не пытается изменить саму ситуацию.

2. В свою работу необходимо «вписаться», а не находиться где-то рядом с ней, ее надо научиться воспринимать как дело, завися-

щее от тебя. Если нет возможности сменить место работы сразу же, как только выяснится, что она не оправдывает ожиданий — а это случается не так часто, — положительный настрой и гибкость, умение воспринимать неприятности как нечто временное позволяют быстрее освоиться практически в любой ситуации.

3. Осознав, что мечты не имеют ничего общего с реальностью, ставьте перед собой лишь задачи, соответствующие вашим возможностям и существующему положению. От их выполнения вы постепенно придете к согласию с самим собой и окружающей действительностью.

Развитые навыки саморегуляции очень часто позволяют специалисту сферы сервиса избегать разного рода конфликтов.

8.5. ПРАКТИКУМ СНЯТИЯ СТРЕССА

Правила поведения в острой стрессовой ситуации сводятся к следующему.

1. Не пытайтесь принимать никаких решений (исключение составляют экстремальные ситуации).

2. Сосчитайте до десяти.

3. Медленно вдохните воздухом носом и на некоторое время задержите дыхание. Выдох делайте постепенно, также через нос, сосредоточившись на ощущениях, связанных с вашим дыханием.

4. Если вы в помещении, выйдите из него в какое-нибудь другое место, где вы сможете некоторое время побыть наедине с собой.

5. Постарайтесь смочить лоб, виски и артерии на руках холодной водой.

6. Осмотритесь по сторонам даже в том случае, если помещение, в котором вы находитесь, хорошо вам знакомо или выглядит вполне заурядно. Переводя взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывайте их внешний вид.

7. Затем посмотрите в окно на небо. Сосредоточьтесь на том, что видите. Когда вы в последний раз смотрели на небо? Разве мир не прекрасен?!

8. Набрав воды в стакан (или ладони), медленно, как бы сосредоточенно выпейте ее. Сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, когда вода будет течь по горлу.

9. Выпрямитесь, поставьте ноги на ширину плеч и на выдохе наклонитесь, расслабив шею и плечи, так, чтобы голова и руки свободно свисали к полу. Дышите глубже, следите за своим дыханием. Продолжайте делать это в течение одной-двух минут. Затем медленно выпрямитесь (действуйте осторожно, чтобы не закружилась голова). Для первой помощи этого вполне достаточно. В день, когда вы попадете в острую стрессовую ситуацию, не принимайте никаких решений. Попробуйте заняться каким-либо простым видом деятельности: постирайте белье, приберите в квартире, вымойте окно или, скажем, возьмите калькулятор и подсчитайте, сколько у вас денег, сколько часов, минут и секунд вы живете на свете.

Помочь снять стресс также могут:

- полное устранение конфликта, устранение разногласий, примирение; создание условий для интенсивной мышечной нагрузки, занятия физкультурой (лыжи, коньки, бег, аэробика, городки, теннис, бадминтон); можно устроить также совместный ремонт, помыть окна, переставить мебель; посетить бассейн, сауну, принять солнечные ванны; сделать массаж, дыхательные упражнения; применить методы релаксации и аутогенной тренировки; посетить парную баню;
- общение с близким человеком, позволяющее «излить душу», переключиться на интересную тему, совместно отыскать благополучное разрешение конфликта или снизить его значимость;
- применение успокоительных средств или алкогольных напитков;
- логические приемы успокоения (снижение значимости конфликтной ситуации, поиски путей оправдания обидчика методом «зато», т.е. извлечением пользы из неудачи, методом «могло быть и хуже», т.е. сравнением собственных невзгод с чужими, методом «виноград еще зеленый», «не очень-то и хотелось»);
- отвлекающие приемы (чтение захватывающего романа, просмотр кинофильма), танцы, прослушивание классической музыки; чувство юмора, поиск комичного в сложившейся ситуации; агрессивные действия и брань, слезы;

- переключение на занятие любимым делом (кино, театр, музыка, дружеские разговоры (интимные, шуточные, повествовательные), газеты, журналы, романы, садоводство, поделки, охота и рыбалка, лото, шахматы, домино, экскурсии, письма, SMS, прогулки с собакой, дружеские визиты к соседям в гости, катание на качелях, походы по магазинам, в парикмахерскую, мастерскую, кружки и клубы общения по интересам, загородные прогулки, пикники, купание в реке, поцелуи, объятия, секс, фотографирование, собственные съемки на видеокамеру, осмотр достопримечательностей; посещение церкви, храма, поход на концерты, дискотеки, аттракционы, музеи, выставки; рукоделие, декламация стихов; шумные или тихие дружеские вечеринки, ужин при свечах; новые знакомства, встречи с новыми людьми; рассказы друг другу анекдотов, смешных историй, курьезных случаев; увеселительные игры для гостей, розыгрыши, викторины; можно пойти в зал игровых автоматов, казино, бильярдный зал, заняться игрой в боулинг или совместным приготовлением пищи («фирменных» блюд); начать вместе что-то изготавливать и зарабатывать на этом совместные деньги; вместе играть в компьютерные игры для двух участников; пойти на курсы (иностранного языка, йоги, психологии, игры на гитаре).

Если же человек по каким-то причинам не смог воспользоваться данными средствами снятия стресса, то возможны серьезные негативные последствия.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Состояние психического напряжения, обусловленное выполнением деятельности в особенно сложных условиях, — это:

- а) срыв;
- б) депрессия;
- в) стресс;
- г) нервное перенапряжение.

2. К физическим признакам стресса не относится:

- а) бессонница;
- б) гнев;
- в) головокружение;
- г) опухание суставов.

3. Булимия — это:

- а) постоянное чувство голода;
- б) затрудненное глотание;
- в) потеря аппетита;
- г) резкая потеря веса.

4. Депрессия, импульсивное поведение, раздражительность, ночные кошмары — признаки стресса:

- а) физические;
- б) поведенческие;
- в) мыслительные;
- г) эмоциональные.

5. Интенсивный стойкий очаг возбуждения, формирующийся в коре головного мозга, — это:

- а) цепная реакция;
- б) доминанта;
- в) гормон стресса;
- г) импульс.

6. Лучший способ успокоения при поступлении импульсов, поддерживающих активность доминанты, в кору головного мозга:

- а) чтение романа;
- б) занятия спортом;
- в) снижение значимости несбывшегося желания;
- г) занятие любимым делом.

7. Поиски путей оправдания обидчика методом «зато», методом «могло быть и хуже», методом «виноград еще зеленый» относятся:

- а) к логическим приемам успокоения;
- б) приемам устранения конфликта;
- в) отвлекающим приемам;
- г) приемам успокоительных средств.

8. Болезненное психологическое состояние, проявляющееся расстройствами на двух уровнях (психическом и физическом), обозначается как:

- а) стресс;
- б) перенапряжение;
- в) срыв;
- г) депрессия.

9. Вид стресса у работника, не имеющего внутренних ресурсов для достижения того уровня успеха профессиональной деятельности, на который он рассчитывает:

- а) конкуренции;
- б) достижения;
- в) успеха;
- г) информационный.

10. Состояние обесмысливания того, что осуществилось значимое для человека событие, означает стресс:

- а) эмоциональный;
- б) достижения;
- в) успеха;
- г) информационный.

11. Состояние, когда человек совершенно теряет интерес к своей работе, — это:

- а) профессиональный стресс;
- б) синдром опустошения;
- в) умственное помешательство;
- г) коммуникативный стресс.

ГЛАВА 9

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Психологическая составляющая в деловом общении играет первостепенную роль. Именно психологическая компетентность является определяющей успеха или неуспеха в решении важных деловых вопросов, эффективности деловых переговоров, подписании важных и выгодных контрактов и деловом преуспевании в целом. Именно поэтому особенно важным является рассмотрение вопроса о роли знания психологии в таких сферах жизни человека, как общество, труд, экономика, право, политика, профессиональная деятельность.

9.1. ПСИХОЛОГИЯ И ОБЩЕСТВО

В широком смысле под *обществом* понимается совокупность исторически сложившихся форм совместной деятельности людей. В узком смысле *общество* есть исторически конкретный тип социальной системы, определенная форма социальных отношений. Как известно, наукой, изучающей сущностные характеристики и закономерности развития общества, является *социология*. *Психология* же изучает механизмы и закономерности психической жизни человека, проявляющиеся на практике в его поведении. Пограничной наукой, возникшей на грани социологии и психологии, стала *социальная психология*, изучающая специфику проявления психической деятельности человека в больших и малых социальных группах, в том числе и особенности делового общения. Не случайно поэтому в некоторых курсах дисциплина «Деловое общение» изучается совместно с социальной психологией («Социальная психология и этика делового общения»), что позволяет выявлять более глубокие основания, лежащие в деловом общении. Чаще всего данный курс включает в себя пять больших разделов (Г. Андреева):

1) введение, где даются характеристика предмета социальной психологии, история развития основных идей, методологические принципы;

2) закономерности общения и взаимодействия, где раскрывается связь между межличностными и общественными отношениями, а общение рассматривается как их реальное проявление, где исследуются структура и функции общения, а также его механизмы;

3) социальная психология групп, где дается классификация групп (больших и малых) и выявляются особенности общения в реальных социальных группах, а также вопросы внутренней динамики групп и их развития;

4) социальная психология личности, где рассматривается, каким образом общие механизмы общения и взаимодействия, специфически проявляющиеся в различных социальных группах, задают личность в определенном социальном контексте и каковы формы активности личности в дальнейшем развитии общественных отношений;

5) практическое приложение социальной психологии, где анализируются специфика прикладного исследования, реальные возможности социальной психологии в формулировании практических рекомендаций, кратко характеризуются те сферы, где прикладные исследования наиболее развиты, а также описываются основные формы и способы социально-психологического воздействия.

9.2. ПСИХОЛОГИЯ И ТРУД

Ни для кого не секрет, что деловое общение реализуется преимущественно в трудовой деятельности. Оно является первостепенным средством, важнейшим механизмом и условием не только совместного, но и индивидуального труда на том или ином этапе его осуществления.

Труд — это общественно необходимая деятельность человека, требующая усилий в достижении определенных целей, результатов, т.е. социально ценного продукта. В чем же отличие труда от других видов деятельности? Е.А. Климов в книге «Введение в психологию труда» (1998) выделяет четыре существенных признака труда:

- 1) труд ориентирован на заданный социально ценный результат;
- 2) труд регламентирован социальными нормами, правилами, традициями;
- 3) в труде используются орудия, имеющие культурно-историческое происхождение и способы употребления;
- 4) в труде люди вступают между собой в особые межличностные производственные отношения.

Аналоги этих признаков есть и в других видах деятельности, но именно в труде они оказываются самыми выраженными по всем четырем параметрам.

Психология труда — отрасль прикладной психологии, которая изучает психологические аспекты и закономерности трудовой деятельности человека. Современная психология труда разрабатывает специальные методики, позволяющие измерять утомляемость и степень снижения работоспособности. Другой важнейшей задачей является рациональное реконструирование профессий, выяснение психологически оптимального сочетания входящих в их состав операций, научное обоснование их целесообразной автоматизации, что имеет важное значение для повышения производительности труда.

В качестве ключевых проблем современной психологии труда выделяются следующие (Носкова О.Г., 2006. С. 34):

- 1) психологическое профессиоведение (принципы, методы психологического изучения отдельных профессий; классификация профессий);
- 2) развитие человека как субъекта труда (формирование трудоспособности, трудовое воспитание, функциональное развитие субъекта труда, психология в обучении и переобучении, оценка компетентности, психология профессионального развития личности, кризисы и конфликты);
- 3) дифференциальная психология труда (проблемы прогнозирования и оценки профпригодности, формирование эффективного индивидуального стиля деятельности, психология профотбора, аттестации и карьерного консультирования);
- 4) психология в проектировании, оценке и рационализации труда и его компонентов, управление качеством продукции;

- 5) психология работоспособности человека, оптимизация функциональных состояний (преодоление профессионального стресса, монотонии, адаптация и дезадаптация в труде и пр.);
- 6) психология в профилактике травматизма и аварийности;
- 7) психология трудовой мотивации;
- 8) психология группового субъекта труда.

9.3. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Экономическая психология (от греч. *oikonomikk* — букв. искусство ведения домашнего хозяйства) — это наука, исследующая поведение людей в условиях экономических отношений, т.е. в условиях производства, распределения, обмена, потребления, владения и управления. Объектом экономической психологии являются человек и группы, действующие в экономической среде в качестве участников и организаторов производства, владельцев, акционеров, работников, администрации, покупателей.

Предмет экономической психологии — закономерности и особенности проявления личностных и групповых свойств, качеств в экономической среде. Экономическая психология в России сегодня соответствует зарубежной экономической психологии и ориентирована, как показывает О.С. Дейнека, на следующие проблемы:

- 1) психологическое изучение личности предпринимателей;
- 2) исследование психологии деловой активности;
- 3) изучение деловых способностей;
- 4) психология потребительского поведения;
- 5) психология в изучении рынка сбыта товаров;
- 6) психология рекламы;
- 7) варианты отношения к деньгам и способы их использования населением;
- 8) психология отношения населения к налогам;
- 9) психологические исследования фондового рынка;
- 10) отношение к риску и неопределенности со стороны инвесторов;
- 11) психология в деятельности брокеров;
- 12) формирование экономического мышления у молодежи и др.

Надо отметить, что экономическая психология имеет и общие проблемы с другими отраслями психологии. Например, с психологией труда ее связывают вопросы психологии профессиональной деятельности предпринимателей, брокеров и рекламистов. Кроме того, тесные научно-практические связи у нее имеются с социальной и особенно правовой психологией.

9.4. ПРАВОВАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Правовая психология является одним из основных разделов юридической психологии. В настоящее время в нашей стране в области юридической психологии проводится множество исследований по следующим основным направлениям (Васильев В.А., 2003):

- общие вопросы юридической психологии (предмет, система, методы, история, связь с другими науками);
- правосознание и правовая психология;
- профессиограммы юридических профессий, психологическая характеристика юридической деятельности;
- криминальная психология. Психология преступника и преступления;
- психология предварительного следствия;
- психология уголовного судопроизводства;
- судебно-психологическая экспертиза;
- психологические особенности несовершеннолетних правонарушителей;
- исправительно-трудовая психология;
- этика и психология правоотношений в сфере предпринимательской деятельности;
- психологические закономерности возникновения и развития теневой экономики;
- психология организованной преступности и др.

Таким образом, правовая психология — один из разделов юридической психологии. В рамках правовой психологии изучаются психологические особенности отражения человеком правозначимых явлений. Основными проблемами этого раздела являются (Чуфаровский Ю.В., 2004. С. 249):

1) психологические аспекты эффективного правотворчества;
2) *психология правовой социализации личности*, под которой понимается формирование способности личности к жизни в данном обществе на основе усвоения ею социальных норм и способов социально адаптированного поведения, т.е. овладение культурой общества; высшим уровнем социализации личности является ее самоутверждение, реализация внутреннего потенциала;

3) *психология правосознания личности и общества*, причем под правосознанием понимается весь правовой опыт поведения личности, группы, общества: психологический механизм правопослушного поведения и зависимость между дефектами индивидуального правосознания и противоправным поведением;

4) асоциальные стереотипы поведения.

Правовая психология связана и с психологией делового общения.

9.5. ПОЛИТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Наук о политике сегодня много. Все они рассматривают политику под своим углом зрения, но в то же время тесно связаны между собой и порождают различные приоритетные направления междисциплинарных научных исследований. *Политическая психология* — одно из таких направлений, обладающее необходимым балансом для понимания связи политического бытия и внутренних мотивов политического поведения людей.

Предмет политической психологии до сих пор остается дискуссионным. Автор книги «Политическая психология» А.Л. Андреев предметом политической психологии считает «мысли и чувства человека, вовлеченного в политические процессы (в том числе помимо его воли и желания)» (Андреев А.Л., 2002. С. 5—6). Г.Г. Дилигенский в работе «Политическая психология» выделяет две предметные области — собственно политическую психологию, которая должна заниматься психологией политиков, и социально-политическую психологию, задача которой — изучение макрополитических процессов (Дилигенский Г.Г., 1996. С. 17—18). Е.Б. Шестопал в книге «Политическая психология» считает предметом политической

психологии когнитивные и поведенческие аспекты психологии личности политиков-профессионалов и все многообразие групповых процессов, происходящих в политике (Шестопал Б.Е., 2002. С. 53). Д.В. Ольшанский в своей «Политической психологии» полагает, что предмет политической психологии — политика как особая человеческая деятельность, обладающая собственной структурой, субъектом и побудительными силами (Ольшанский Д.В., 2002. С. 39).

Поскольку мир политических явлений исключительно многообразен, а сама политическая психология находится в стадии становления, представляется целесообразным остановиться на трактовке предмета политической психологии, данной А.И. Пироговым в его книге «Политическая психология» (Пирогов А.И., 2005. С. 25). В соответствии с ней предмет политической психологии — общие закономерности, механизмы, условия и факторы политики как социально-психологического феномена. В соответствии с представленной данным автором моделью политической психологии *политическая психология* основывается на:

- 1) общенаучных методах (нормативно-ценностный, субстанциональный (выявление первооснов политики), исторический и сравнительный);
- 2) методах смежных наук (антропологический, социологический, моделирование, прогнозирование);
- 3) собственных методах, которые в свою очередь подразделяются на:

- диагностические (объективные (тесты и эксперимент) и субъективные (наблюдения и опросы);
- коррекционно-развивающие (психологические тренинги, психотерапия, психоанализ);
- консультационные (политическое консультирование, психологическое сопровождение).

Кроме того, в рамках данной модели политической психологии рассматриваются *общесоциологические, политологические и социально психологические законы*.

Центральными категориями являются: психология политического насилия, психология лидерства, мотивация политической власти, психология политических коммуникаций.

Функции, которые реализует политическая психология: теоретико-познавательная, аналитическая, управленческая, идеологическая, мировоззренческая, прогностическая, гуманистическая и мотивационно-регулятивная.

Безусловно, модели политической психологии могут создаваться на различных уровнях, как на федеральном, так и на региональном.

9.6. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Знание основ профессиональной психологии — еще одна немаловажная составляющая успеха в деловом общении. Еще Д. Карнеги писал о том, что 80% успеха в любом деле зависят от умения человека правильно общаться, а оставшиеся 20% составляют профессиональные знания, умения и навыки. Даже если реальная цифра относительно профессиональной компетенции и преуменьшена, не нужно забывать и о ней.

Слово «*профессия*» употребляется в нескольких значениях:

- 1) область общественного разделения труда, в которой создаются определенные продукты, имеющие потребительную стоимость;
- 2) процесс трудовой деятельности, его своеобразие;
- 3) профессиональная квалификация и уровень компетентности работников;
- 4) осознание человеком своей принадлежности к профессиональному сообществу (профессиональная идентичность).

К сожалению, *профессиональная психология* как специальная отрасль прикладного психологического знания в настоящее время в России также находится в стадии своего становления. Она существует пока только как дисциплина, как учебный предмет, в рамках которого осуществляется изучение:

- 1) научно-технической парадигмы научного сознания, мало распространенной в гуманитарном сообществе;
- 2) различных концепций профессионально-практической психологии;
- 3) специфики и основных направлений методологической работы при решении практических проблем профессиональной трудовой деятельности;

4) основных проблем, задач и методов организации профессиональной трудовой деятельности;

5) формирования навыков решения типовых профессионально-практических задач организации трудовой деятельности.

Таким образом, роль психологического знания в таких сферах жизни человека, как общество, труд, экономика, право, политика, профессиональная деятельность, как было показано, очень велика. Думается, что осознание этого очевидного факта станет импульсом к самостоятельному, более глубокому изучению затронутых в данной теме вопросов.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. В широком смысле под обществом понимается:

- а) совокупность исторически сложившихся форм совместной деятельности людей;
- б) исторически конкретный тип социальной системы;
- в) определенная форма социальных отношений;
- г) все вышеперечисленное.

2. Общественно необходимая деятельность человека, требующая усилий в достижении определенных целей, результатов, т.е. социально ценного продукта, — это:

- а) знание;
- б) умение;
- в) навык;
- г) труд.

3. Отрасль прикладной психологии, которая изучает психологические аспекты и закономерности трудовой деятельности человека, — это:

- а) социальная психология;
- б) психология труда;
- в) экономическая психология;
- г) профессиональная психология.

4. Наука, исследующая поведение людей в условиях экономических отношений, т.е. в условиях производства, распределения, обмена, потребления, владения и управления:

- а) социальная психология;
- б) психология труда;
- в) экономическая психология;
- г) профессиональная психология.

5. Основными проблемами правовой психологии являются:

- а) психологические аспекты эффективного правотворчества;
- б) психология правовой социализации личности, правосознания личности и общества;
- в) асоциальные стереотипы поведения;
- г) все вышеперечисленные.

6. Направление междисциплинарных научных исследований, обладающее необходимым балансом для понимания связи политического бытия и внутренних мотивов политического поведения людей, — это психология:

- а) социальная;
- б) политическая;
- в) экономическая;
- г) профессиональная.

7. Методы, на которых основана политическая психология:

- а) общенаучные;
- б) смежных наук;
- в) собственные;
- г) все вышеперечисленные.

8. Психологические тренинги, психотерапия, психоанализ относятся к методам:

- а) коррекционно-развивающим;
- б) консультационным;
- в) диагностическим;
- г) лингвистическим.

9. Область общественного разделения труда, в которой создаются определенные продукты, имеющие потребительную стоимость, — это:

- а) профессия;
- б) специальность;
- в) специализация;
- г) ремесло.

10. Мысль о том, что 80% успеха в любом деле зависят от умения человека правильно общаться, а оставшиеся 20% составят профессиональные знания, умения и навыки, принадлежит:

- а) Д. Карнеги;
- б) Э. Фромму;
- в) А. Маслоу;
- г) К. Леонгарду.

ГЛАВА 10

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

10.1. ПРИНЦИПЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Дж. Ягер в книге «Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса» выделил шесть основных принципов делового общения:

1. *Пунктуальность* (делайте все вовремя). Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным.

2. *Конфиденциальность* (не болтайте лишнего). Секреты учреждения, корпорации или конкретной сделки необходимо хранить так же бережно, как тайны личного характера.

3. *Любезность, доброжелательность и приветливость*. В любой ситуации необходимо вести себя с клиентами, заказчиками, покупателями и сослуживцами вежливо, приветливо и доброжелательно.

4. *Внимание к окружающим* (думайте о других, а не только о себе). Внимание к окружающим должно распространяться на сослуживцев, начальников и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике.

5. *Внешний облик* (одевайтесь как положено). Главный подход — вписаться в ваше окружение по службе, а внутри этого окружения — в контингент работников вашего уровня.

6. *Грамотность* (говорите и пишите хорошим языком). Внутренние документы или письма, направляемые за пределы учреждения, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные переданы без ошибок. Нельзя употреблять бранных слов. Даже если вы всего лишь приводите слова другого человека, окружающими они будут восприняты как часть вашего собственного лексикона.

10.2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ ВЛИЯНИЯ НА ПАРТНЕРА

Психологические приемы, о которых пойдет речь, направлены не столько на то, чтобы кого-то в чем-то убедить или доказать что-либо, сколько на то, чтобы расположить к себе собеседника.

Прием «имя собственное». Основан на произнесении вслух имени (или имени и отчества) человека, с которым вы разговариваете. И это не только вежливость. Д. Карнеги писал, что звучание собственного имени для человека — самая приятная мелодия.

Некоторым трудно запоминать имена других людей. Существует несколько рецептов запоминания имен людей:

- как только вы услышали имя, найдите повод, чтобы тотчас же произнести его вслух («Очень приятно познакомиться...»);
- быстро переберите в памяти имена знакомых вам людей (или имена великих людей) для установления ассоциативных связей;
- во время беседы старайтесь ассоциировать имя человека с его чертами, выражением лица и всей внешностью;
- если имя необычное, спросите, как оно пишется, почему так назвали;
- можно записать имя человека на листке бумаги, сосредоточить на нем свое внимание и запечатлеть в памяти, а затем разорвать листок. Вы добиваетесь этим не только слухового восприятия, но и зрительного;
- если имя трудное для запоминания, то постарайтесь написать его мысленно на белой стене огненными буквами.

Прием «зеркало отношения». Доброе и приятное выражение лица, легкая улыбка невольно притягивают людей. Умеете ли вы улыбаться, когда это необходимо? Подобная необходимость возникает в случае, если у собеседника нужно вызвать положительные эмоции, расположить его к себе, чтобы он принял вашу позицию, выполнил ваше распоряжение или просьбу не под давлением, а добровольно.

Прием «комплименты». Предполагает небольшое преувеличение достоинств, которые желает видеть в себе собеседник. Существуют правила применения «золотых слов»:

- *«один смысл»*. В комплименте следует избегать двойного смысла, например: «Слушая ваши беседы с людьми, я каждый раз удивляюсь вашей способности так тонко и остроумно уходить от ответа!»;
- *«без гипербол»*. Отражаемое в комплименте позитивное качество должно иметь лишь небольшое преувеличение;
- *«высокое мнение»*. Важным фактором в результативности этого приема является собственное мнение человека об уровне отраженных в комплименте качеств. Предположим, человек твердо знает, что уровень этого качества у него значительно выше, чем сказано в комплименте. Пример: человек, у которого действительно феноменальная память (и это мнение прочно укрепилося у него в сознании), вдруг слышит в свой адрес такие слова: «Я поражаюсь тому, как вы сразу запомнили номер телефона! У вас блестящая память!» Последствия могут быть негативными, так как нарушено правило, условно названное нами «высокое мнение»;
- *«без дидактики»*. Комплимент должен констатировать наличие той или иной характеристики, а не содержать рекомендации по ее улучшению. Вот некоторые образцы таких «комплиментов»: «Тебе следует быть активнее!»; «Твердость убеждений украшает мужчину! Умей отстаивать свои позиции!» Здесь явно нарушено правило, условно названное нами «без дидактики»;
- *«без претензий»*. Например, если кто-то считает, что способность к комплиментам — вовсе не достоинство, а вы, будучи убежденным в обратном, попытаетесь сделать ему комплимент типа: «Я слышал, что вы блестяще умеете делать комплименты!», то он, пожалуй, обидится;
- *«без приправ»*. Делая комплимент, удержитесь от ложки дегтя, т.е. дополнений, например: «Руки у тебя действительно золотые. А вот язык твой — враг твой».

Прием «личная жизнь». У каждого человека наряду со служебными интересами имеются и личные интересы, увлечения и личная жизнь. В эмпирических наблюдениях было замечено, что разговор с человеком в русле его выраженного личного интереса

вызывает у него повышенную вербальную активность, сопровождающуюся положительными эмоциями.

Прием «терпеливый слушатель». Все мы с детства помним привычные правила, что нельзя перебивать собеседника, необходимо дослушивать его до конца, быть внимательным к нему.

Комплименты, похвалы и поддержку можно считать тремя формами проявления знаков внимания. Знак внимания — высказывание или действие, обращенное к человеку и призванное улучшить его самочувствие.

Комплимент — знак внимания, выраженный в вербальной форме без учета ситуации, в которой человек находится в данный момент. Означает ли это, что не надо говорить комплименты? Конечно нет. Это просто значит, что их недостаточно, иногда они бывают не к месту, и, видимо, потому мы немного недоверчиво относимся к людям, которые расточают комплименты направо и налево.

Похвала — оценочное суждение, в котором человека сравнивают с другими, причем это сравнение в его пользу. Хвалят обычно человека всегда «к месту». Но бывает, вас хвалят, а вам от этого становится тошно. Как правило, такие неадекватные эмоции возникают в двух случаях: либо когда вас хвалят за то, что вы на самом деле считаете недостойным одобрения, либо вас хвалит человек, который не пользуется вашим уважением, которого вы считаете недостаточно компетентным, чтобы оценивать вас, либо вас хвалят, сравнивая с другими, пусть и в вашу пользу, но возникает ощущение, что не вас хвалят, а ругают другого.

Под *поддержкой* понимают знак внимания, оказанный человеку в ситуации, когда он объективно неуспешен, сделанный в виде прямого речевого высказывания и касающийся той области, в которой у него в данный момент затруднения. Поддержка исключает сравнение с кем-либо. Если похвала, положительная оценка обращены не к самому человеку, а к результатам его деятельности, то поддерживая человека, вы обращаетесь к его личности, независимо от его промахов и успехов, ошибок и достижений. Для оказания поддержки определяющим становится безусловное принятие другого человека. Поддержать можно каждого человека, для этого надо всего лишь видеть его сильные стороны. Только безусловное принятие другого как конструктивной личности и безусловное приня-

тие себя самого дают человеку возможность искренне реагировать на самые разные поступки.

10.3. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ: МЕХАНИЗМЫ, СРЕДСТВА И МЕТОДЫ

Психологическое воздействие — изменение установок или формирование определенного взгляда на вещи, осуществление сдвига в системе ценностей партнера. *Социально-психологические установки* — это состояние психологической готовности, складывающейся на основе опыта и оказывающей влияние на реакции человека на те объекты и ситуации, с которыми он связан и которые социально значимы. Выделяют четыре функции установок.

1. Функция приспособления. Она связана с необходимостью обеспечить максимально благоприятное положение человека в социальной среде, и поэтому личность приобретает положительные установки к полезным, позитивным, благоприятным для себя стимулам, ситуациям, и отрицательные — к источникам неприятных, негативных стимулов.

2. Эгозащитная. Она связана с необходимостью поддерживать внутреннюю устойчивость личности, вследствие чего человек приобретает отрицательную установку к тем лицам, действиям, которые могут послужить источником опасности для целостности личности. Отрицательная оценка значимого лица может привести к снижению самооценки, поэтому мы склонны формировать отрицательную установку к этому человеку. При этом ее источником являются не сами по себе качества человека, а его отношение к нам.

3. Ценностно-выразительная. Она связана с потребностью в личностной устойчивости и заключается в том, что положительные установки, как правило, вырабатываются по отношению к представителям аналогичного с нашим личностного типа (при том что мы оцениваем таковой положительно). Если человек считает себя сильным, независимым, то позитивно отнесется к таким же людям и достаточно прохладно или даже отрицательно — к противоположному типу.

4. Функция организации мировоззрения. Установки вырабатываются по отношению к тем или иным знаниям о мире; каждый человек имеет определенные о нем представления, часть — научного характера, часть — обыденного. Все эти знания образуют систему. Соответственно система установок — это совокупность эмоционально окрашенных элементов знания о мире, о людях. Но человек может встречаться с такими фактами и информацией, которые противоречат устоявшимся установкам. И функция таковых заключается в том, чтобы не доверять или отторгать «опасные факты», — к подобной «опасной» информации вырабатывается отрицательное эмоциональное отношение, недоверие, скепсис. По этой причине новые научные теории, новации первоначально встречают отпор, непонимание, недоверие.

В процессе человеческого общения, социального взаимодействия установки преобразуются, поскольку в общении всегда присутствует элемент осознанного или неосознанного стремления повлиять на другого человека, изменить его установки. Однако из-за того, что они образуют систему, они не могут изменяться быстро. В этой системе есть установки, которые находятся в центре и обладают большим количеством связей — центральных фокальных установок. И есть находящиеся на периферии, с малым числом взаимосвязей, поэтому они поддаются более легкому и быстрому изменению. В качестве фокальных выступают установки к знаниям, которые связаны с мировоззрением личности, с ее моральным кредо. Главная — установка к собственному «Я», вокруг которой выстраивается вся система установок. В процессе социализации мы всегда соотносим все значимые для нас явления с мыслью о себе, поэтому установка самооценки «Я» оказывается на пересечении всех системных связей. Чтобы изменить фокальную установку, надо вырвать ее, а это подчас невозможно без разрушения целостности личности. Поэтому трансформация центральной установки происходит крайне редко и болезненно. Интенсивное изменение с положительной на отрицательную самооценку приводит к нарушению личностного единства. Концепция своего «Я» чаще всего положительна, мощное негативное отношение к себе наблюдается главным образом у крайне невротичных людей.

Когда изменяется какая-либо установка, то возможны следующие ситуации:

- соседние установки меняют эмоциональный знак (с плюса на минус), интенсивность, хотя это касается главным образом периферийных установок;
- может измениться степень важности, значимости установки;
- может измениться принцип связи между соседними установками, реструктурирование их.

В основе системы установок лежат как когнитивные, так и эмоциональные связи. Что же претерпевает изменения сначала — эмоциональное отношение или логические, когнитивные связи и знания? Возможны оба варианта: перемена в эмоциональном отношении влечет за собой изменения когнитивного значения и наоборот. Но все же исследования показали, что более надежным и быстрым методом смены установок является изменение эмоционального значения, отношения к той или иной проблеме (особенно если оно происходит под гипнозом).

Логический способ воздействия срабатывает не всегда и не для всех установок, поскольку человек склонен избегать тех сведений, которые способны доказать, что его поведение ошибочно: так, в опыте с курильщиками им было предложено прочесть и оценить в баллах достоверность научной статьи о вреде курения. Чем больше человек курит, тем с меньшей степенью достоверности он оценивает статью, тем меньше возможность логическим воздействием изменить его установку к курению. Играет роль и количество поступившей информации.

В многочисленных экспериментах была установлена зависимость между вероятностью изменения установки и количеством информации о ней: небольшой объем данных не приводит к изменению, но по мере его роста эта вероятность повышается. Правда, это происходит до определенного предела, после которого она резко падает, т.е. очень большой объем информации, наоборот, может вызвать отторжение, недоверие, непонимание. Вероятность перемены зависит от сбалансированности установки, мнений человека. В этом случае они характеризуются психологической совместимостью, поэтому с большим трудом поддаются

воздействию, чем несбалансированные системы, которые сами по себе склонны к разрыву.

Человек, как правило, стремится избегать информации, которая способна вызвать *когнитивный диссонанс* — несоответствие между установками или между установками и реальным поведением человека.

В случае сбалансированной системы установок речевое воздействие другого человека или группы происходит по принципу *ассимиляционного контрастного действия*. Это означает, что если у человека есть твердые сбалансированные установки, которые отличаются от мнения оратора, то после его выступления эти убеждения становятся еще более отличными от позиции оратора (если тот не смог привести свехубедительных доводов своей правоты), — таков эффект контраста.

Если мнения человека близки к установкам оратора, то после того как тот произнесет речь, они еще более приближаются к позиции, разделяемой оратором, т.е. происходит ассимиляция, объединение мнений. Чем ближе установки аудитории к мнению оратора, тем сильнее его мнение оценивается аудиторией как объективное и беспристрастное.

Люди, занимающие крайние позиции, в меньшей степени, чем люди с умеренными воззрениями, склонны изменять свои установки. Информация проходит через несколько уровней селекции (отбора):

- уровень внимания (внимание направляется на то, что интересует человека, соответствует его взглядам);
- уровень восприятия (так, даже восприятие, понимание юмористических картинок зависит от установок человека);
- уровень памяти (запоминается то, что совпадает с интересами и взглядами человека).

В результате этого трехэтапного процесса отбора информации очень трудно переубедить людей.

Цели речевого воздействия:

- ввести новую информацию в систему взглядов, установок человека;
- изменить структурные отношения в системе установок, т.е. ввести такую информацию, которая вскрывает объектив-

ные связи между объектами, изменяет или устанавливает новые связи между установками, взглядами человека;

- изменить отношение человека, т.е. произвести сдвиг мотивов.

Эффект воздействия на человека зависит от того, какие **механизмы использовались** — **убеждение, внушение или заражение**.

Самый древний механизм воздействия — *заражение*. Оно представляет собой передачу определенного эмоционального, психического настроя от одного человека к другому, основано на апелляции к эмоционально-бессознательной сфере человека (заражение паникой, раздражением, смехом и т.п.). Эффект зависит от степени интенсивности эмоционального состояния воздействующего человека (условно будем называть его *оратором*) и количества слушателей. Чем выше эмоциональный настрой оратора, тем мощнее эффект. Число людей должно быть достаточно большим, чтобы возникало чувство единства под влиянием эмоционального транса оратора.

Внушение также основано на апелляции к бессознательному, к эмоциям человека, но уже вербальными, словесными средствами, причем оратор должен не пребывать в эмоциональном трансе, а находиться в рассудочном состоянии, быть уверенным и авторитетным. Внушение основано главным образом на авторитетности источника информации: если внушающий не обладает авторитетом, то внушение обречено на провал. Внушение носит вербальный характер, т.е. внушать можно только словом, но это сообщение носит сокращенный характер и обладает усиленной экспрессией. Очень велика здесь роль интонации (эффективность на 90% зависит именно от интонации, которая выражает убедительность, авторитетность, значительность слов). Внушаемость — степень податливости внушению, способность к некритическому восприятию поступающей информации. Она неодинакова у разных людей: выше у лиц со слабой нервной системой и с резкими колебаниями внимания.

Люди, у которых установки сбалансированы плохо, сильнее внушаемы (например, дети). Также более податливы внушению те, у кого преобладает первая сигнальная система.

Выделяют три основные формы внушения:

- гипнотическое внушение (в состоянии гипноза);

- внушение в состоянии релаксации — мышечной и психической расслабленности;
- внушение при активном состоянии, когда человек бодрствует.

Приемы внушения направлены на снижение критичности человека при приеме информации и на использование эмоционального переноса. Так, прием переноса предполагает, что при передаче сообщения новое связывают с хорошо знакомыми фактами, явлениями, людьми, к которым человек относится эмоционально положительно, чтобы произошел перенос этого эмоционального состояния на новую информацию (возможен перенос и негативного отношения, в этом случае поступающая информация отторгается). Приемы свидетельств (цитирование известного лица, ученого, мыслителя) и «апелляция ко всем» («большинство людей считают, что...») снижают критичность и повышают податливость человека получаемой информации.

Важным социально-психологическим феноменом является *подражание*, воспроизведение деятельности, поступков, качеств другого человека, на которого хочется походить.

Условия подражания:

- наличие положительного эмоционального отношения, восхищения или уважения к этому человеку — объекту подражания;
- меньшая опытность человека по сравнению с объектом подражания;
- ясность, выразительность, привлекательность образца;
- доступность образца, хотя бы отчасти;
- сознательная направленность желаний и воли человека на объект подражания (хочется быть таким же).

Подражание — важнейший фактор в развитии личности ребенка, но оно присуще и взрослому. Молодежь подражает прежде всего тому, что социально ново, и предпочтение часто отдается не только социально значимым, но и внешне динамичным, ярким (образцам кино, моды) образцам, хотя вторые могут быть социально незначимыми или даже негативными по своей сути.

Убеждение апеллирует к логике, разуму человека, предполагает достаточно высокий уровень развития логического мышления.

На людей, которые не развиты, порой невозможно логически воздействовать. Содержание и форма убеждения должны соответствовать уровню развития личности, его мышления. Требования к источнику и содержанию убеждающего воздействия таковы:

- 1) убеждающая речь должна строиться с учетом индивидуальных особенностей слушателей;
- 2) она должна быть последовательной, логичной, максимальной доказательной, содержать как обобщающие положения, так и конкретные примеры;
- 3) необходимо анализировать факты, известные слушателям;
- 4) убеждающий и сам должен быть глубоко убежден в том, что доказывает.

Малейшая неточность, логическое несоответствие снизят эффект убеждения. Процесс его начинается с восприятия и оценки источника информации:

- слушатель сравнивает получаемую информацию с имеющейся у него, и в результате создается представление о том, как оратор ее преподносит, откуда он ее черпает; если человеку кажется, что оратор говорит неправду, скрывает факты, допускает ошибки, то доверие к нему резко падает;
- создается общее представление об авторитетности убеждающего, но, если оратор допускает логические ошибки, никакой официальный статус и авторитет ему не помогут;
- сравниваются установки оратора и слушателя: если дистанция между ними велика, то убеждение может быть неэффективным. В этом случае наилучшей стратегией убеждения является следующая: вначале убеждающий сообщает об элементах сходства со взглядами убеждаемых, так устанавливается лучшее понимание и создается предпосылка для убеждения. Может быть применена и другая стратегия, когда сначала сообщают о существенном различии в установках, но тогда убеждающий должен уверенно и доказательно опровергнуть чуждые взгляды (это сделать нелегко, вспомните об уровнях селекции, отбора информации).

Таким образом, убеждение — это метод воздействия, основанный на логических приемах, к которым примешиваются социально-психологические давления разного рода (влияние авторитетно-

сти источника информации, групповое влияние). Оно более эффективно, когда убеждается группа, а не индивид. Основано на логических приемах доказательств, с помощью которых истинность какой-либо мысли обосновывается через посредство других мыслей. Всякое доказательство состоит из трех частей: тезиса, доводов и демонстрации.

Тезис — это мысль, истинность которой требуется доказать; он должен быть ясно, точно, недвусмысленно определен и обоснован фактами. *Довод* — это мысль, истинность которой уже доказана, и поэтому она приводится для обоснования истинности или ложности тезиса. *Демонстрация* — логическое рассуждение, совокупность логических правил, используемых в доказательстве. Доказательства бывают прямые и косвенные, индуктивные и дедуктивные. Распространенные ошибки в их использовании таковы:

- подмена тезиса в ходе доказательства;
- использование доводов, которые отнюдь не доказывают тезис или верны лишь отчасти и при определенных условиях, а их рассматривают как верные при любых обстоятельствах; либо применение заведомо ложных доводов;
- опровержение доводов других людей рассматривается как доказательство ложности чужого тезиса и правоты своего утверждения (антитезиса), хотя логически это неверно: ошибочность довода не означает ошибочности тезиса. Однако поскольку логика многих людей далеко не безупречна, то такие «псевдодоказательства» и «псевдубеждения» могут срабатывать.

В ряде случаев возможен *эффект бумеранга*, когда убеждение приводит к результатам, противоположным намерениям убеждающего. Это случается:

- когда исходные установки убеждающего и убеждаемого разделены большой дистанцией и с самого начала оратор это показывает, но не обладает должной авторитетностью, вескими аргументами, и аудитория заграждает себя «фильтрами», не слушает, отторгает информацию и еще более укрепляется на своей позиции;
- в случае идеологической перегрузки, обилия информации, доводов, доказательств по ничтожному поводу — создает-

ся эмоциональный барьер, который отторгает все убеждающие доводы, хотя внешне человек может сделать вид, что соглашается;

- если воздействие осуществляется на фокальную установку.

Степень эффективности воздействия информации на установку человека зависит и от параметра первичности/вторичности информации: первые данные о каком-либо новом событии, факте воспринимаются легче, доверчивее, на них не влияют предыдущие предубеждения, однако информация о каком-либо давно известном событии, человеке, которая поступила последней, может перечеркнуть имеющееся ранее отношение к этому событию или человеку.

Повторяемость информации может вызывать кумулятивность — постепенное накопление пропагандистского влияния при систематическом повторении информации в различных вариациях, но такие повторения не должны быть чрезмерными, иначе возникает информационное пресыщение, утомление и отторжение надоедливой информации.

Психологическое воздействие, которое оказывают люди друг на друга, предполагает, что изменяются механизмы регуляции поведения и деятельности человека. В качестве **средств воздействия** используются:

- вербальная информация, но следует учитывать, что значение и смысл слова могут различаться в восприятии разных людей и оказывать разное воздействие (тут влияют уровень самооценки, широта опыта, интеллектуальные способности, особенности характера и типа личности);
- невербальная информация (интонация, мимика, жесты, позы приобретают знаковый характер и влияют на настроение, поведение, степень доверия собеседника);
- вовлечение человека в специально организованную деятельность, поскольку в ее рамках он занимает определенный статус и тем самым закрепляет определенный тип поведения (так, изменение статуса во взаимодействии приводит к изменению поведения, также и реальные переживания, связанные с реализацией определенной деятельности, способны изменить человека, его состояние и поведение);
- регуляция степени и уровня удовлетворения потребности (если человек признает право за другим человеком или

группой регулировать уровень удовлетворения своей потребности, тогда изменения произойдут; если же не признает, то воздействия не будет как такового).

Каждый тип воздействия (убеждение или внушение) допускает несколько разных средств. Например, заражение = невербальное эмоциональное воздействие + частично вербальный компонент; убеждение = вербальный + эмоциональный + вовлеченность в деятельность.

Прием воздействия — это совокупность средств и алгоритм по их использованию. *Методы* — совокупность приемов, реализующих воздействие на:

- потребности, интересы, склонности, т.е. источники мотивации активности, поведения человека;
- установки, групповые нормы, самооценки людей, т.е. на те факторы, которые регулируют активность;
- состояния, в которых человек находится (тревога, возбужденность или депрессия и т.п.) и которые изменяют его поведение.

Рассмотрим подробнее, какие методы воздействия применяются.

Методы воздействия на источники активности способствуют формированию новых потребностей или изменению побудительной силы имеющихся мотивов поведения. Чтобы сформировать новые потребности, применяются такие приемы и средства: человека вовлекают в незнакомую для него деятельность, используя его желание взаимодействовать с каким-то определенным лицом («Все равно куда, лишь бы с тобой быть»), либо всю группу увлекают этой новой деятельностью, пользуясь мотивом следования дисциплинарным нормам («Я должен, как и все в группе, делать то-то»), либо используют стремление человека к престижному уровню. При этом, вовлекая человека в новую, пока еще безразличную для него деятельность, полезно минимизировать его усилия по ее выполнению. Если же она оказывается для человека слишком обременительной, то к ней теряется всякий интерес.

Чтобы изменить поведение человека, нужно добиться изменения его желания и мотивов (он хочет уже того, чего раньше не хотел, либо перестал стремиться к тому, что раньше привлекало), т.е. произвести сдвиги в системе иерархии мотивов. Один из при-

емов, который позволяет это сделать, — *регрессия*. Объединение мотивационной сферы и актуализация мотивов более низкого уровня (безопасность, выживание, потребление пищи и пр.) осуществляются в случае неудовлетворения основных витальных потребностей человека (этот прием действует и в политике, чтобы сбить активность многих слоев общества, создав им трудности в пропитании и выживании).

Чтобы поведение человека стало другим, требуется поменять взгляды, мнения, установки личности: создать новые, или изменить актуальность существующих, или их разрушить. Если происходит последнее, деятельность распадается. Этому способствует особый фактор: чем выше уровень субъективной неопределенности, тем сильнее тревожность, и тогда пропадает целенаправленность деятельности.

Неопределенность имеет отношение к оценке личных перспектив, своей роли и места в жизни, значимости затраченных усилий в учебе, в труде (если хотим обесмыслить деятельность, уменьшаем значимость усилий), поступающей информации (ее противоречивость: неясно, какой можно доверять), моральным и социальным нормам. Все это порождает напряженность, от которой человек пробует защититься, пытаясь переосмыслить ситуацию, отыскивая новые цели либо уходя в регрессивные формы реагирования (пьянство, безразличие, апатия, депрессия, агрессия и пр.). В. Франкл писал: «Самый тяжелый вид неопределенности — неопределенность окончания неопределенности».

Метод создания неопределенных ситуаций позволяет ввести человека в состояние разрушенных установок, потери себя. Если потом показать человеку путь выхода из этой неопределенности, он будет готов воспринять эту установку и реагировать требуемым образом, особенно когда производятся впечатляющие маневры: апелляция к мнению большинства, обнародование результатов общественного мнения в сочетании с вовлечением в организуемую деятельность. Таким образом, данный метод позволяет добиться изменения целевых, смысловых установок и ведет к коренным переменам в поведении и выборе целей.

Важен также метод ориентирующих ситуаций, когда практически каждый человек какое-то время побывал в одной и той же

роли, в одной и той же ситуации, узнал одинаковые требования к себе и к своей деятельности, как и все остальные люди из его окружения или группы. Это позволяет выработать одинаковое требуемое отношение к этой ситуации, изменить свое поведение в ней, то есть сделать как следует.

Требуемая социальная установка формируется у человека, если:

- он периодически включается в соответствующую деятельность;
- многократно получает соответствующую информацию;
- если его включают в престижную, значимую для него группу, в которой эта позиция, установка поддерживается (например, лидеров рабочего движения вводят в актив фирмы, на престижный пост, после чего они довольно быстро усваивают требуемые администрацией установки и позиции, — этот прием известен с древности и называется кооптацией).

Для формирования установки на требуемое отношение или оценку того или иного события используется метод *ассоциативного*, или *эмоционального, переноса*: включить объект в контекст с тем, что уже получило оценку, или произвести моральное оценивание, либо вызвать определенную эмоцию, касающуюся этого контекста (например, в западных мультфильмах опасные и плохие инопланетяне изображались с советской символикой, отсюда мог произойти перенос: «Все советское — опасное, плохое»).

Чтобы актуализировать требуемую, но способную вызвать эмоциональный или моральный протест человека установку, используется прием *совмещения* стереотипных фраз с тем, что хотят внедрить. Это обусловлено тем, что стереотипные фразы на какое-то мгновение ослабляют внимание и эмоциональное отношение человека, но этого оказывается достаточно, чтобы сработала требуемая установка. Такой прием используется в военных инструкциях, в которых пишут: «Запустить ракету в объект Б» (а не в город Б), поскольку стереотипное слово «объект» снижает эмоциональное отношение человека и усиливает его готовность выполнить требуемый приказ.

Изменить эмоциональное отношение человека к текущим событиям эффективно помогает прием *воспоминания горького про-*

шлого. Если человек станет припоминать прошлые неприятности, «как было плохо до того, как...», воспринимая прошлую жизнь в черном свете, непроизвольно снижается дисгармоничность, недовольство сегодняшним днем и рождаются розовые иллюзии о будущем. В нашей стране этот прием применялся неоднократно.

10.4. ЗАЩИТА ОТ МАНИПУЛЯЦИЙ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

Анализ манипуляций показывает, что при всех различиях они имеют много общего, что и позволяет выстроить довольно надежную защиту от них. Осуществить ее можно по следующей блок-схеме.

1. Не показывайте слабостей (не попадайтесь на приманку, осознайте, какую вашу слабину пытаются использовать). В основе манипуляции всегда лежит использование слабостей собеседника.

2. Осознайте, что вами манипулируют. Признаком манипуляции является чувство неудобства. Вам не хочется что-то делать, говорить, а приходится — иначе неудобно, вы будете «плохо выглядеть». Достаточно сказать себе: «Стоп — манипуляция!»

3. Примените пассивную защиту либо активную защиту. Пассивной рекомендуется пользоваться, если вы не знаете, что делать, как ответить манипулятору. Не говорите ничего. Сделайте вид, что не расслышали, не поняли или вообще спросите о чем-то другом.

4. В активной защите расставьте точки над *i* либо осуществляйте контрманипуляцию. Манипулятор обычно эксплуатирует наше желание выглядеть хорошо, поэтому не бойтесь показаться плохим. «Боюсь, ты сильно преувеличиваешь мои достоинства» (щедрость, возможности, способности) — эти слова снимают с вас всякие обязательства и открывают неограниченный простор для импровизаций.

Итак, если вы решились на активную защиту, то, не стесняясь, скажите, что вас беспокоит в предложении партнера, расставьте точки над *i*.

Если это необязательный заемщик, достаточно сказать ему, например, что у вас нет уверенности, что он вовремя вернет долг, он сам в этом виноват.

Манипулятору типа «дитя на работе» неплохо указать, что его неспособность — это его проблемы, а выполнять обязанности надо не те, что можете, а те, что должны: «Правильно ли я вас понял, что вы неспособны занимать эту должность?».

Смысл контрманипуляции — сделать вид, что не понимаешь, что тобой пытаются манипулировать, начать встречную игру и завершить ее внезапным вопросом, показывающим манипулятору ваше психологическое превосходство.

Например, манипулятор говорит: «А слабо тебе?» и предлагает что-то опасное или преступное. Ответ: «А ты сам можешь это сделать? Сделай».

Манипулятор «дитя на работе» не будет в восторге от встречного вопроса: «Вы зарплату получаете? Эта плата должна быть заработана вами».

«Обезьяна на шее» останется у подчиненного, если руководитель поинтересуется, кому поручено данное задание и, получив очевидный ответ, скажет: «Вот и выполняйте».

Иногда, чувствуя, что нами манипулируют, можно и поддаться манипулятору. Это целесообразно, когда ущерб от манипуляции меньший, чем от ухудшения отношений с манипулятором. Или когда видишь, как другими действиями можно компенсировать свой проигрыш от манипуляции.

Манипуляция предполагает свои этапы, свои принципы. Подготовительный этап включает:

а) исследование человека, которого собираются ввести в заблуждение, и владение информацией, которой он не знает;

б) подготовка и маскировка того ложного сюрприза, который должен позже получить заблуждающийся. Важно, чтобы он не смог догадаться о наличии сюрприза, а для этого сюрприз надо замаскировать, спрятать, поэтому этот этап Р. Гарифулин предлагает называть «пальмировкой» — этот термин взят из иллюзионного искусства и обозначает «спрятать в ладони».

Затем наступает сам процесс введения в заблуждение, он включает: отвлекающие действия (смешение правды и лжи и другие приемы), вводящие в заблуждение действия. Этот этап предложили назвать «пассировкой» — означает обманные движения и действия с каким-либо предметом.

И в завершение манипуляции — правда незаметно заменяется на ложный сюрприз, пострадавший обнаруживает внезапно, что его ловко провели, что вместо желаемого результата он получил совершенно другой, печальный итог. Этот этап можно назвать в терминах иллюзионного искусства — «шанжировкой» — подменой одного предмета другим.

Неоднократно предпринимались попытки выявить принципы и законы воздействия на людей, правила ухищрений. Например, П.С. Таранов описывает следующие *принципы хитрости в обращении с людьми*.

1. Принцип «в качестве свиньи» — сильные мира сего иногда привлекают людей, дают им все, что им нужно, «прикармливают», чтобы затем воспользоваться, выжать из них нужное, а потом отшвырнуть прочь. «Не верьте благодетелям!»

2. Принцип «всегда вдвоем» — люди более результативны и успешны, если действуют не в одиночку, а вдвоем. Поэтому вывод: «Никогда не иди один!», а с другой стороны: «Остерегайся, если с тобой беседуют двое», встречаясь с двумя противостоять им трудно или почти невозможно.

3. Принцип идиотизма — если задача превышает умственные возможности человека, то, решая ее, он начинает выглядеть как идиот. Создавая запутанные, многовариантные ситуации, с искаженной и неопределенной информацией, можно даже умного человека сделать идиотом.

4. Принцип «покажи товар лицом» — покажи достоинства объекта, покажи его ценность и необычность, покажи, что знатоки ценят объект и что объект редок и малодоступен для других людей — и успех обеспечен. Полезно придать элемент необыкновенности и себе, и потенциальному клиенту: «У меня покупают только везунчики!»

5. Принцип «сделай, а потом отмени» — главное, максимально искренне вести себя как на фазе делания, так и потом — на фазе отмены: «извините, ошибся; вышло недоразумение»; «виноваты непредвиденные обстоятельства или кто-то персонально», но та первая информация, в которую поверили, первоначальное обещание все равно остается в памяти и продолжает влиять на поведение людей.

6. Принцип «120 минут» — манипуляция временем для воздействия на людей опирается на физиологические закономерности работы мозга: на 40—60-й минуте совещания наблюдается ослабление внимания его участников, на 80—90-й минуте у некоторых наблюдаются признаки депрессии, отстраненности от обсуждаемой проблемы, на 100-й минуте совещания возникают локальные конфликты между участниками, а на 120-й минуте некоторые участники совещания готовы принять любое предложенное решение, особенно если в комнате душно, все устали и дело идет к вечеру.

Помогает при манипуляции людьми и учет следующих *психологических законов*:

- закон «жесты отчаяния» — люди, демонстрируя свое отчаяние максимально театрально (бьют посуду, мебель, ценные вещи и т.п.), хотят своим отчаянием повлиять на других;
- закон кратковременности совершенства — «хорошее не бывает долгим», «великие дела долго не делаются» — быстрота и краткость события придают ему эффект совершенства, не давая возможности заметить изъяны;
- закон привнесения фактов — даже выдуманное событие становится фактом, если оно вплетено в сюжет происходящего как его главный результат. В этом же духе совет одного хирурга: «Если приступаете к операции удаления пули из тела, то имейте на всякий случай такой же предмет в кармане, чтоб было что показать пациенту, если операция окажется неуспешной»;
- полезен и закон «примера» — чтобы оказать более сильное воздействие на человека, надо показать ему наглядный пример, лучше из своего опыта;
- неотразимо действует и закон слез — если искренние и безутешные слезы льются из женских или детских глаз, то они могут заставить дрогнуть самое черствое сердце. «Слезы незнакомого человека располагают нас к нему прежде, чем мы узнаем их причину» (Жан-Батист Дюбо);
- закон хитрости или притворства — притворяясь, создавая требуемую видимость, можно успешно ввести людей в заблуждение и добиться от них желаемого.

Таранов вскрывает и некоторые противоречивые порывы человеческой души — *феномены, способствующие манипуляциям*:

1) *феномен близкого расстояния* — для создания иллюзии дружеского расположения полезно общаться с человеком на близком расстоянии (0,5—1 м), поэтому, стремясь вас уговорить, люди стараются подойти к вам поближе, даже иногда вплотную, прикасаясь или держа вас за руку;

2) *феномен двойного великодушия* — если люди видят великодушное действие какого-то человека по отношению к кому-либо, то их ответное великодушие направлено на лицо, совершившее великодушие;

3) *феномен искушения* — всякий раз, когда кто-то нас искушает, т.е. перенацеливает нас, привлекает нас к чему-либо, задает пути, способы и ориентиры, которые до этого мы не знали или не желали узнать. В качестве сильных приемов привлечения людей к чему-либо могут быть искустельные, магические слова, например «эксперимент», «успеть», «это ваш шанс» и т.п.

4) *феномен обещания* — это вообще безотказно действующий механизм манипуляций в политике, бизнесе, любви, мошенничестве. Причем наблюдается удивительная закономерность: обещание тем притягательнее, чем оно невыполнимее. У людей как бы отказывают последние остатки реализма и здравого мышления, вместо того чтобы понять, что эти чудесные обещания никогда не могут быть выполнены в силу их нереальности.

Интересен *эффект нарочитой правдивости*, когда правда утрируется, и тогда она воспринимается людьми не как искреннее «высвечивание своих греховных недостатков», а как легкий камуфляж их действительного отсутствия. Так, нарочито подчеркнутый правдивый рассказ о любовных победах может восприниматься слушателями как фантазия рассказчика, его попытка создать видимость таких побед при фактическом их отсутствии.

Аналогично срабатывает *эффект обратного действия, или обратного смысла*. Нужно так преподнести правду, чтобы она всеми воспринималась ложью.

Эффект отвлечения внимания — важный прием манипуляций. Чтобы осуществить желаемое действие, против которого будет возражать собеседник, надо переключить его внимание на какое-то иное

событие или действие и, пользуясь таким отвлечением, как можно быстрее осуществить нужное вам. Тогда собеседник либо ничего не заметит, либо не успеет правильно отреагировать и помешать вам. Чем более странным, наглым, неожиданным или безумным будет ваш отвлекающий маневр, тем выше вероятность успеха в осуществлении вашего подлинно желаемого действия. Эту особенность отражает афоризм: «Разум победы — это безумие победителя».

Таким образом, осуществление определенных манипуляций позволяет оказать мощное воздействие на поведение или состояние другого человека вопреки его желанию и в обход его разума и понимания. Мошенничество становится возможным, когда в общении была проведена предварительная манипуляция. Применяя весь свой арсенал уловок, мошенники как бы подготавливают нас к самому действию, а точнее говоря, мы сами готовы сделать для них все что угодно.

Мошенники умеют блефовать. Блеф в переводе с английского означает «выдумка», «обман», «введение в заблуждение», «ложное информирование», когда желаемое пытаются выдать за действительное. Он эффективен, если удастся ввести в заблуждение того, на кого он направлен. Когда человека искусственно вводят в заблуждение, его решение формируется в результате ошибочного представления об обстоятельствах, имеющих существенное значение для сделки, и в результате он совершает неправильные действия и осознает это слишком поздно.

10.5. УМЕНИЕ СЛУШАТЬ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

Успешность делового общения во многом зависит не только от умения говорить, но и от умения слушать собеседника.

Можно выделить следующие виды слушания:

- рефлексивное (активное);
- нерефлексивное (пассивное);
- эмпатическое.

В деловом общении, как и в любом другом, важно сочетание нерефлексивного и рефлексивного слушания. **Рефлексивное (активное) слушание** представляет собой процесс расшифровки смыс-

ла сообщений. Наиболее общепринятыми приемами, характеризующими активное слушание, являются постоянные уточнения правильности понимания информации, которую хочет донести до вас собеседник, путем уточняющих вопросов типа: «Правильно я вас понял, что...», парафраз: «Таким образом, ты хочешь сказать...» или «Другими словами, ты имел в виду...». Применение таких простых приемов общения позволяет достичь сразу две цели:

- обеспечивается адекватная обратная связь, у вашего собеседника появляется уверенность в том, что передаваемая им информация правильно понята;
- вы косвенным образом информируете собеседника о том, что перед ним не ребенок, которому можно указывать, и не диктофон, на который можно диктовать свои мысли и рассуждения, а равный ему партнер. Занятие вами равной партнерской позиции означает, что оба собеседника должны нести ответственность за каждое свое слово. Эта цель достигается быстрее первой, особенно в тех случаях, когда вы имеете дело с авторитарным, жестким собеседником, привыкшим общаться с позиции «на пьедестале».

Выяснить реальное значение сообщения помогают рефлексивные ответы, среди которых выделяют выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

Выяснение представляет собой обращение к говорящему за уточнениями при помощи ключевых фраз типа: «Я не понял», «Что вы имеете в виду?», «Пожалуйста, уточним это» и т.п.

Перефразирование — собственная формулировка сообщения говорящего для проверки его точности. Ключевые фразы: «Как я понял вас...», «Вы думаете, что...», «По вашему мнению...».

При *отражении чувств* акцент делается на отражении слушающим эмоционального состояния говорящего при помощи фраз: «Вероятно, вы чувствуете...», «Вы несколько расстроены...».

При *резюмировании* подытоживаются основные идеи и чувства говорящего, для чего используются фразы: «Вашими основными идеями, как я понял, являются...», «Если теперь подытожить сказанное вами, то...». Резюмирование уместно в ситуациях при обсуждении разногласий в конце беседы, во время длительного обсуждения вопроса, при завершении разговора.

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

Типичной ошибкой людей при применении активного слушания является чисто формальное следование правилам, без реального отражения содержания разговора. В таких случаях человек задает «нужный» вопрос: «Правильно ли я вас понял, что...», но, не услышав ответа, продолжает развивать свои аргументы в пользу своей собственной точки зрения, игнорируя фактически точку зрения собеседника. Потом такой человек удивляется, что техника активного слушания не работает: «Я же сказал: „Если я вас правильно понял, то...“, а мы все равно не поняли друг друга, и собеседник стал злиться на меня. За что?»

Приемы активного слушания работают только тогда, когда вы учитываете ситуацию, содержание разговора и эмоциональное состояние собеседника. Активное слушание имеет смысл применять только в тех случаях, когда ваш партнер как минимум равен вам. Бывает, однако, что приходится слушать человека, находящегося в состоянии эмоционального аффекта, в состоянии сильного эмоционального возбуждения, и в этом случае приемы активного слушания не срабатывают. Ваш собеседник и не является в прямом смысле собеседником, он сейчас всего лишь человек, который не контролирует свои эмоции, не способен улавливать содержание разговора. Ему надо только одно — успокоиться, прийти в состояние нормального самоконтроля, только после этого с ним можно общаться на равных. В таких случаях аффективно работает так называемое пассивное слушание.

Тут важно просто *СЛУШАТЬ* человека, просто давать ему понять, что он не один, что вы его слушаете, понимаете и готовы поддержать. *Нерефлексивное (ПАССИВНОЕ) слушание* — это умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Слушание этого вида особенно полезно тогда, когда собеседник проявляет такие глубокие чувства, как гнев или горе, горит желанием

высказать свою точку зрения, хочет обсудить наиболее важные вопросы. Ответы при нереплексивном слушании должны быть сведены к минимуму: «Да!», «Ну и ну!», «Продолжайте», «Интересно» и т.д. Не молчите, потому что глухое молчание у любого человека вызывает раздражение, а у возбужденного человека это раздражение будет усилено. Не задавайте ему уточняющих вопросов, потому что вопрос: «Ты хочешь сказать, что она тебе сказала то-то и то-то?», заданный в ответ на реплику: «И ты представляешь, тут она мне говорит... а я ей отвечаю...», только вызовет взрыв негодования у вашего партнера. Не говорите партнеру: «Успокойся, не волнуйся, все уладится» — он этих слов адекватно понять не может, они его возмущают, ему кажется, что его проблему недооценивают, что его не понимают.

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

Правила эмпатического слушания.

1. Необходимо настроиться на слушание: на время забыть о своих проблемах, освободить душу от собственных переживаний и постараться отойти от готовых установок и предубеждений относительно собеседника. Только в этом случае вы можете понять то, что чувствует ваш собеседник, «увидеть» его эмоции.

2. В своей реакции на слова партнера вы должны в точности отразить переживание, чувство, эмоцию, стоящие за его высказыванием, но сделать это так, чтобы продемонстрировать собеседнику, что его чувство не только правильно понято, но и принято вами.

3. Необходимо держать паузу. После вашего ответа собеседнику обычно надо промолчать, подумать. Помните, что это время принадлежит ему, не забивайте его своими дополнительными соображениями, разъяснениями, уточнениями. Пауза необходима человеку для того, чтобы разобраться в своем переживании.

4. Необходимо помнить, что эмпатическое слушание — не интерпретация скрытых от собеседника тайных мотивов его поведения. Надо только отразить чувство партнера, но не объяснять ему причину возникновения у него этого чувства. Замечания «Так это у тебя от того, что ты просто завидуешь своему другу» или «На са-

мом деле тебе хотелось бы, чтобы на тебя все время обращали внимание» не могут вызывать ничего, кроме отторжения и защиты.

5. В тех случаях, когда партнер возбужден, когда беседа складывается таким образом, что партнер говорит, не закрывая рта, а ваша беседа носит уже достаточно доверительный характер, вовсе не обязательно отвечать развернутыми фразами, достаточно просто поддерживать партнера междометиями, короткими фразами типа «да-да», кивать головой или же повторять его последние слова.

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

Нужно избегать **типичных ошибок слушания**, среди которых можно выделить следующие.

Перебивание собеседника во время его сообщения. Большинство людей перебивают друг друга неосознанно. Руководители чаще перебивают подчиненных, а мужчины — женщин. При перебивании нужно постараться тут же восстановить ход мыслей собеседника.

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

Поспешные возражения. Часто возникают при несогласии с высказываниями говорящего. Зачастую человек не слушает, а мысленно формулирует возражение и ждет очереди высказаться. Затем увлекается обоснованием своей точки зрения и не замечает, что собеседник пытался сказать то же самое.

Непрошенные советы. Их обычно дают люди, неспособные оказать реальную помощь. Прежде всего нужно установить, что хочет собеседник: совместно поразмышлять или получить конкретную помощь.

Можно сказать несколько советов о том, *как надо слушать* (по Лавриненко В.Н., 1995):

1. Не уходите от ответственности за общение. Помните, что в общении участвуют как минимум два человека, которые попеременно говорят и слушают. Если вам не ясно, о чем говорит собесед-

ник, дайте ему об этом знать: или уточняющими вопросами, или переформулировав сказанное с просьбой поправить вас. Ведь никто не узнает, что его не понимают, если ему не сказать об этом.

2. Будьте физически внимательны, т.е. слушайте собеседника всем телом. Повернитесь лицом к говорящему. Поддерживайте с ним визуальный контакт.

3. Сосредоточьтесь на том, что говорит собеседник. Помните, что любой человек может удерживать сконцентрированное внимание в пределах только нескольких минут. (Это должен учитывать и говорящий.)

4. Старайтесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника. Декодируйте эмоциональные оттенки сообщений.

5. Придерживайтесь одобрительной установки по отношению к собеседнику. Чем больше говорящий чувствует одобрение, тем точнее он выразит то, что хочет сказать.

6. Старайтесь выразить понимание.

7. Слушайте самого себя. Слушать себя особенно важно для обеспечения своей готовности слушать других.

8. Если вы озабочены или раздражены и ведете внутренний диалог, вы неспособны слушать, что говорят другие. Если это раздражение вызвано словами собеседника, то лучше не затаивать зло, а возразить ему и по возможности успокоить себя, чтобы без помех выслушать дальнейшие его высказывания.

Слушая собеседника, старайтесь не делать следующего (по Лавриненко В.Н., 1995).

1. Не притворяйтесь слушающим. Вас быстро разоблачат: отсутствие интереса и скука неминуемо проявятся в мимике или жестах.

2. Не перебивайте без надобности. Если вы кого-то перебили, постарайтесь тут же восстановить ход мыслей собеседника.

3. Не делайте поспешных выводов. Проявившаяся субъективная оценка заставляет собеседника занять оборонительную позицию, что сразу же возводит преграду для конструктивного общения.

4. Не попадайтесь на поспешных возражениях. Выслушивайте оппонента внимательно и до конца, а затем уж излагайте возражения.

5. Не задавайте одновременно слишком много вопросов. Это подавляет собеседника, отнимает у него инициативу и целеустремленность, вынуждает занять оборонительную позицию.

6. Не претендуйте на эмоциональную проницательность, например, говоря: «Я прекрасно понимаю ваши чувства». Это снижает доверие к вам. Лучшим свидетельством того, что вы внимательно слушаете собеседника, будут замечания: «Вы чем-то разочарованы», «Это очень обидно» и т.п.

7. Не давайте непрошенных советов. Такие советы обычно дают люди, неспособные оказывать реальную помощь.

10.6. ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА УСПЕШНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВРЕМЕНИ

Планирование времени является неременным условием успешного ведения дел. Люди, умеющие распределять свое время, как правило, преуспевают, прекрасно работают, а отдых делают интересным и насыщенным. И. Коддлер в книге «Успешная организация вашего времени» советует придерживаться следующих принципов и правил.

1. Каждый день необходимо анализировать и пересматривать предпочтения в ваших задачах.
2. Приступайте к планированию немедленно и не откладывайте его на завтра!
3. Перепланируйте ваш день наиболее удобным для вас образом, создайте свою систему работы.
4. Разработайте систему, которая поможет свести к минимуму нецелесообразные действия и отвлекающие от основных задач производственные моменты.
5. Ведите ежедневные записи с оценкой всех своих действий с учетом потраченного времени.
6. Регулярно оценивайте продуктивность своей работы и вносите коррективы в свое расписание.
7. Обязательно выделите время для анализа прошедшего дня и планирования следующего.
8. Распределите категории дел по группам и подсчитайте, сколько времени занимает выполнение той или иной задачи.
9. При внесении изменений в расписание учитывайте полученный опыт и не повторяйте своих ошибок.
10. Разделите выполнение ваших долгосрочных планов на конкретные задачи и распределите их по неделям и дням.

11. Составьте подробный план своего карьерного роста.
12. Если у вас возникают сомнения, попросите совета у профессионала.
13. Если вам сложно определить, к какой категории принадлежит рассматриваемая задача, поместите ее в категорию В либо исключите совсем.
14. Делегируйте задачи, не требующие вашего непосредственного участия.
15. Рабочие задачи должны быть занесены в ежедневник в соответствии со степенью важности и с учетом реального времени выполнения.
16. Получая новую информацию, пересматривайте приоритеты и вносите соответствующие изменения в ваше расписание.
17. Для упрощения процедуры принятия решений избегайте вопросов, имеющих неоднозначное толкование.
18. Возможность использования даже небольшого периода дополнительного свободного времени значительно увеличивает продуктивность вашей работы.
19. Иногда полезно изолировать себя на какое-то время от окружающего мира для принятия важных решений.
20. При планировании своей деятельности необходимо учитывать собственные жизненные ритмы.
21. Распределяйте свои возможности таким образом, чтобы у вас оставались силы для домашних и личных дел.
22. Используйте гибкий график для повышения эффективности своей работы и работы своей компании.
23. Выбирая органайзер, обратите внимание на его внешний вид: этой вещью должно быть приятно пользоваться.
24. Желательно приобрести ежедневник в комплекте с ручкой и калькулятором, чтобы иметь возможность вовремя фиксировать нужную информацию.
25. После внесения записей еще раз проверьте свое расписание. Посмотрите, правильно ли вы распределили задачи с точки зрения своих энергетических моделей?
26. Определяйте реальные сроки для выполнения поставленных задач.

27. Не откладывайте выполнение неприятной работы на конец дня, вам будет еще сложнее с ней справиться.
28. Грамотное делегирование задач значительно сократит ваш объем работы.
29. Четкое определение порядка выполнения заданий — это одна из возможностей улучшить качество управления своим временем.
30. Всегда оставляйте время для реализации своих личных интересов.
31. После выполнения обязательных дел займитесь чем-либо особенно для вас приятным.
32. Положительное ощущение себя дает возможность адекватно воспринимать окружающую действительность.
33. Каждый день выделяйте по 30 минут на подведение итогов прошедшего дня и составление плана следующего.
34. Содержание в порядке своего рабочего места — один из способов повышения эффективности труда.
35. Держите на своем столе только то, чем вы пользуетесь в данный момент.
36. По окончании работы с материалом сразу убирайте его на место.
37. При просмотре бумаг отмечайте цветным маркером все основные пункты для того, чтобы в дальнейшем было проще работать с информацией.
38. Регулярно наводите порядок в своей файловой системе.
39. Хорошо продумайте расположение мебели: все имеющееся пространство должно быть максимально задействовано.
40. Последовательность работы вашей файловой системы должна определяться с учетом особенностей вашего бизнеса.
41. Выделите время для налаживания своей системы хранения бумаг и документов.
42. Если вы затрудняетесь определить, куда поместить данный документ, отправьте его в папку «Разное».
43. Целесообразно хранить только необходимые для работы документы, своевременно удаляйте ненужную информацию.

44. Уполномочьте своего секретаря вести сортировку ваших контактов и телефонных переговоров.
45. Разработайте систему защиты от незапланированных действий.
46. Отсутствие свободного стула не располагает посетителей долго задерживаться в помещении.
47. Расположите свой рабочий стол таким образом, чтобы было видно входящих.
48. Разработайте свою модель общения с информацией.
49. Пересмотрите свое отношение к телефонным звонкам, не все они имеют важное значение.
50. Прекратите подписку на журналы и газеты, которые вас больше не интересуют.
51. Делайте копии сообщений только в случаях, когда это обусловлено производственной необходимостью.
52. Сноски и важная информация могут быть занесены в отдельный файл для последующего чтения.
53. Не делайте по поводу работы своих коллег поспешных выводов, основанных лишь на предположениях.
54. Созывайте совещание только после тщательного обдумывания его целесообразности.
55. Во время проведения телефонных переговоров сосредоточьте свое внимание на собеседнике.
56. Четкое и грамотное определение направления улучшит качество поиска.
57. Всегда держите под рукой несколько вариантов разговора, для того чтобы иметь возможность заменить один вариант на другой.
58. Постарайтесь принимать входящие звонки только тогда, когда вы этого хотите.
59. Не отвечайте на нежелательные звонки, не позволяйте им нарушать ваши планы.
60. Правильный подход к чтению и преобразованию необходимой информации в заметки приведет к значительной экономии рабочего времени.
61. Просматривайте ежедневную прессу, используя метод скорочтения.

62. Подчеркивайте ключевые фразы в документах, с которыми необходимо ознакомиться подробнее.
63. Поручайте выполнение несложной бумажной работы и сортировку корреспонденции своему секретарю или помощнику.
64. Выделите полчаса в месяц для наведения порядка в своем компьютере.
65. Прежде чем приступить к работе с компьютером, обдумайте свои требования к системе.
66. Соблюдайте правила пользования электронной почтой, пишите короткие сообщения и не допускайте спама.
67. Осуществляя звонки, придерживайтесь намеченного плана и отведенного на них времени.
68. Убедите работников пользоваться электронной почтой только в деловых целях.
69. Уважайте мнение других людей, даже если оно не совпадает с вашим, давайте людям возможность высказаться.
70. Во время проведения встречи старайтесь не допускать отступлений от намеченной темы.
71. Попросите своего секретаря или коллегу прервать вас, если встреча затянется дольше запланированного для ее проведения времени.
72. Правильная ориентация во времени позволит участникам встречи продуктивно подготовить свое выступление.
73. Рассмотрение спорных вопросов лучше отодвинуть ближе к концу мероприятия для того, чтобы избежать пространых дискуссий по их поводу.
74. Прежде чем принять окончательное решение по поводу командировки, определите, насколько оправданы в дальнейшем израсходованные на поездку средства.
75. Для удобства приобретите чемодан или сумку на колесиках — это намного удобнее, чем таскать на себе весь дорожный груз.
76. Используйте время ожидания с пользой для дела.
77. По прибытии не забудьте поставить на своих часах местное время.
78. Прежде чем пользоваться телефонными услугами гостиницы, узнайте их стоимость.

79. Регулярно отправляйте отчеты о проделанной работе в свой головной офис, для этих целей можно использовать электронную почту.
80. Хороший отдых восстанавливает силы и повышает продуктивность труда.
81. Не пренебрегайте отдыхом, перегрузки ведут к стрессу.
82. При определении заданий обязательно согласовывайте их с исполнителями.
83. Уточните, в получении какой именно информации заинтересованы конкретные работники.
84. Контролируйте доступность и распределение информации.
85. Степень взаимопонимания во многом зависит от умения слушать.
86. Определите, какие задачи можете выполнить только вы, а с какими в состоянии справиться ваши подчиненные.
87. Избегайте необоснованного вмешательства в рабочий процесс со своей стороны, лучше придерживайтесь позиции наблюдателя.
88. Всегда контролируйте качество выполнения делегируемых задач.

Применяя данные правила на практике, вы сможете гораздо проще справиться с любыми жизненными ситуациями, определить приоритеты и реально соответствовать требованиям, предъявляемым к деловому общению.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Какой из этических принципов, по Д. Ягеру, лишний?
 - а) пунктуальность;
 - б) конфиденциальность;
 - в) грамотность;
 - г) небрежность.
2. Произнесение вслух имени человека относится к приему:
 - а) имя собственное;
 - б) зеркало отношений;

- в) комплименты;
- г) терпеливый слушатель.

3. Употребление «золотых слов» относится к приему:

- а) имя собственное;
- б) зеркало отношений;
- в) комплименты;
- г) терпеливый слушатель.

4. Улыбка, демонстрация положительных эмоций вашему партнеру — черты приема:

- а) комплименты;
- б) зеркало отношений;
- в) терпеливый слушатель;
- г) имя собственное.

5. Слушая собеседника, не следует:

- а) давать непрошенные советы;
- б) притворяться слушающим;
- в) тянуть с ответом;
- г) делать поспешные выводы.

6. Как надо слушать? Выберите неверный вариант:

- а) старайтесь выразить понимание;
- б) слушайте самого себя;
- в) не уходите от ответственности за общение;
- г) можете притвориться слушающим для вашей же пользы.

7. Какой психолог писал, что «звучание собственного имени для человека — самая приятная мелодия»?

- а) В. Вундт;
- б) Д. Карнеги;
- в) З. Фрейд;
- г) А. Адлер.

8. Какой прием влияния на партнера запрещает грубо и резко перебивать собеседника?

- а) зеркало отношений;
- б) терпеливый слушатель;
- в) комплименты;
- г) личная жизнь.

9. Кто выделил шесть основных принципов делового общения?

- а) Д. Карнеги;
- б) Д. Ягер;
- в) В. Лабунская;
- г) Ф. Кузин.

10. Кто сформулировал принципы и правила успешной организации времени?

- а) И. Коддлер;
- б) Д. Ягер;
- в) В.Н. Лавриненко;
- г) Л.Д. Столяренко.

ГЛАВА 11

ЭТИКЕТ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

11.1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ОБ ЭТИКЕТЕ

Этикет — манера поведения человека, правила учтивости и вежливости, принятые в обществе. Этикет представляет собой условный язык, с помощью которого можно оценивать человека, судить об уровне его культуры, нравственности, интеллекте уже по тому, как он входит, как здороваются, каким тоном говорит, какие первые слова произносит. Овладение этикетом способно помочь преуспеть в деле, и, наоборот, пренебрежение им вполне может разрушить карьеру.

Различают несколько видов этикета, основными из которых являются:

- *придворный этикет* — строго регламентированный порядок и формы обхождения, установленные при дворах монархов;
- *дипломатический этикет* — правила поведения дипломатов и других официальных лиц при контактах друг с другом на различных дипломатических приемах, визитах, переговорах;
- *военский этикет* — свод общепринятых в армии правил, норм и манер поведения военнослужащих во всех сферах их деятельности;
- *общегражданский этикет* — совокупность правил, традиций и условностей, соблюдаемых гражданами при общении друг с другом.

Большинство правил дипломатического, воинского и общегражданского этикета в той или иной мере совпадают. Отличие между ними состоит в том, что соблюдению правил этикета дипломатами придается большее значение, поскольку отступление от них или нарушение этих правил может причинить ущерб престижу страны или ее официальным представителям и привести к осложнениям во взаимоотношениях государств.

По мере изменения условий жизни человечества, роста образования и культуры одни правила поведения сменяются другими. То, что раньше считалось неприличным, становится общепринятым и наоборот. Но требования этикета не являются абсолютными: соблюдение их зависит от места, времени и обстоятельств. Поведение, недопустимое в одном месте и при одних обстоятельствах, может быть уместным в другом месте и при других обстоятельствах.

11.2. ПРАВИЛА ПРИВЕТСТВИЯ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

Если говорить непосредственно о манере поведения, то начать нужно с взаимных приветствий. В условиях деловых отношений первым здоровается тот, кто умнее и воспитаннее. Женщина в служебной обстановке имеет равные права и обязанности с мужчиной и поэтому может здороваться первой, не дожидаясь приветствия мужчины.

По правилам же этикета мужчине следует первому поздороваться с женщиной, более молодому человеку — со старшим, подчиненному — с руководителем. Надо ли обмениваться рукопожатиями? Мужчинам рекомендуется пожимать друг другу руки всегда, женщинам — по обоюдному желанию. В большинстве стран мира, в том числе и у нас, принято целовать руку лишь замужним женщинам.

При приветствии первым руку подает вышестоящий по должности нижестоящему, старший по возрасту — младшему, женщина — мужчине.

Если в группе встретившихся коллег известен только один человек, в первую очередь здороваются со знакомым, независимо от того, есть ли в его окружении люди преклонного возраста, женщины. После того как произойдет представление — с остальными.

11.3. МЕТОДЫ И НАВЫКИ ВЕДЕНИЯ ТЕЛЕФОННЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Телефон является неотъемлемым атрибутом современного человека. Современную деловую жизнь невозможно представить без *телефона*. Благодаря ему многократно повышается оператив-

ность решения множества вопросов и проблем, отпадает необходимость посылать письма, телеграммы или совершать поездки в другое учреждение, город для выяснения обстоятельств какого-либо дела. По телефону можно сделать очень многое: провести переговоры, отдать распоряжения, изложить просьбу и т.д. Очень часто первым шагом на пути к заключению делового договора является телефонный разговор.

У телефонного разговора по сравнению с письмом есть одно важное преимущество: он обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией независимо от расстояния. Но к деловому телефонному разговору надо тоже тщательно готовиться. Плохая подготовка, неумение выделить в нем главное, лаконично, емко и грамотно излагать свои мысли приводят к значительным потерям рабочего времени (до 20—30%). Так утверждает американский менеджер А. Маккензи. Среди 15 главных причин потерь рабочего времени бизнесменом, менеджером он поставил на первое место телефонные разговоры. Ведя длительные телефонные разговоры, вы можете получить репутацию зануды или пустомели. Подобная репутация подорвет интерес к вам и к вашим деловым предложениям.

Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что следует, и получить ответ. В японской фирме не будут долго держать сотрудника, который не решит деловой вопрос по телефону за три минуты.

Основа успешного проведения делового телефонного разговора — компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Важно, чтобы служебный, деловой телефонный разговор велся еще в спокойном вежливом тоне и вызывал положительные эмоции. Эффективность делового телефонного общения зависит от *эмоционального состояния* человека, от его *настроения*.

По мнению психологов, положительные эмоции тонизируют деятельность головного мозга, способствуют четкому рациональному мышлению. Отрицательные эмоции приводят к нарушению логических связей в словах, аргументации, создают условия для неверной оценки партнера, его предложений. *Голос, тон, тембр, интонации* внимательному слушателю говорят очень много. По

данным психологов, тон, интонация могут нести до 40% информации. Нужно только обращать внимание на подобные «мелочи» во время телефонного разговора. Самому же стараться говорить ровно, сдерживать свои эмоции, не пытаться прерывать речь собеседника.

Постарайтесь кратко и ясно изложить свои аргументы. Ваши доводы должны быть правильными по существу и грамотно изложены по форме. В разговоре старайтесь не допускать выражения: «идет», «добро», «лады», «пока» и т.п. В телефонном разговоре также лучше не употреблять специфические, профессиональные выражения, которые могут быть непонятны собеседнику.

Надо помнить, что телефон усугубляет *недостатки речи*; быстрое или замедленное произношение слов затрудняет восприятие. Особенно следите за произношением чисел, имен собственных, согласных букв. Если в разговоре встречаются названия городов, поселков, имена собственные, фамилии и т.п., которые плохо воспринимаются на слух, их нужно произносить по слогам или даже передавать по буквам.

Этикет делового телефонного разговора имеет в своем запасе целый ряд реплик для корректировки общения. Например:

Как вы меня слышите?

Не могли бы вы повторить?..

Извините, очень плохо слышно.

Простите, я не расслышал, что вы сказали, и т.п.

Прежде чем позвонить кому-либо, вспомните: длительное воздействие телефонных звонков отрицательно сказывается на нервной системе (поэтому сами старайтесь снимать с аппарата трубку, как только услышите звонок), ненужные телефонные разговоры нарушают рабочий ритм, мешают решению сложных вопросов, требующих глубокого анализа, обсуждения в спокойных условиях, т.е. мешают работать тем, кто находится рядом.

Звонок по домашнему телефону деловому партнеру, сослуживцу для служебного разговора может быть оправдан лишь серьезной причиной, кому бы вы ни звонили — начальнику или подчиненному. Воспитанный человек не станет звонить после 22 часов, если для этого нет острой необходимости или не получено предварительное согласие на этот звонок.

Как показывает анализ, в телефонном разговоре 30—40% занимают повторения слов, фраз, ненужные паузы и лишние слова. Следовательно, к телефонному разговору надо тщательно готовиться: заранее подобрать все материалы, документы, иметь под рукой необходимые номера телефонов, адреса организаций или нужных лиц, календарь, авторучку, бумагу и т.п.

До того как вы решили набрать номер, следует точно определить цель разговора и тактику его ведения. Составьте план беседы, запишите вопросы, которые хотите решить, или сведения (данные), которые хотите получить, продумайте порядок постановки вопросов. Четко сформулируйте их, чтобы ваш собеседник не мог многозначно толковать их. Если обговариваете несколько вопросов, то последовательно заканчивайте обсуждение одного вопроса и переходите к следующему. С помощью стандартных фраз старайтесь отделять один вопрос от другого. Например:

Итак, по этому вопросу мы договорились?!

Могу я считать, что по этому вопросу мы достигли соглашения?

Как я вас понял (в этом вопросе), мы можем рассчитывать на вашу поддержку?

Разговор по каждой теме должен заканчиваться вопросом, требующим однозначного ответа.

При подготовке к деловой беседе по телефону постарайтесь ответить себе на следующие вопросы:

- 1) какую главную цель вы ставите перед собой в предстоящем телефонном разговоре;
- 2) можете ли вы вообще обойтись без этого разговора;
- 3) готовы ли к обсуждению предлагаемой темы;
- 4) уверены ли в благополучном исходе разговора;
- 5) какие вопросы вы должны задать;
- 6) какие вопросы может задать вам собеседник;
- 7) какой исход переговоров устроит (или не устроит) вас, его;
- 8) какие приемы воздействия на собеседника вы можете использовать во время разговора;
- 9) как вы будете вести себя, если ваш собеседник:
 - решительно возразит, перейдет на повышенный тон;
 - не отреагирует на ваши доводы;
 - проявит недоверие к вашим словам, информации.

Для подготовки к деловому разговору по телефону, в особенности междугородному и международному, лучше иметь при себе *специальный бланк*, в котором будущий разговор будет записан с учетом прогнозируемых ответов.

После телефонного звонка необходимо быстро снять трубку, тотчас же четко представиться или назвать свое учреждение: это поможет избавиться от ошибочных вызовов. После представления идет приветствие абонента. Для последнего ответ по телефону формирует впечатление не только о говорящем лично, но и обо всем учреждении в целом. Следует стараться не допускать начала разговора с односложных слов «Да», «Слушаю», а начать приветствие со слов «Добрый день (утро, вечер)». Если представление сделано невнятно, клиенты зачастую прерывают разговор, решив, что ошиблись номером.

Существует ряд выражений, которых надо избегать компетентному и добросовестному государственному служащему в ходе телефонных разговоров. К такого рода выражениям, в частности, относятся:

- «Я не знаю» — подобная фраза способна подорвать доверие к произносящему ее и к его организации. Даже если вы не в состоянии дать ответ вашему собеседнику, лучше сказать: «Хороший вопрос... Разрешите, я уточню это для вас»;
- «Мы не сможем этого сделать» — прежде чем произносить эту фразу, подумайте, что она будет означать для человека, обратившегося к вам, возможно, с последней надеждой. Поэтому старайтесь во время разговора в первую очередь сосредоточиться на том, что вы можете сделать для звонящего;
- «Вы должны...». Эта фраза — серьезная ошибка. Чаще всего звонящий вам ничего не должен: он своими налогами субсидирует вашу деятельность, деятельность вашей организации. Поэтому формулировку лучше выбрать помягче: «Для вас имеет смысл...», «Лучше всего было бы...»;
- «Подождите секундочку, я скоро вернусь». Задумайтесь — что можно сделать за секундочку? Скажите собеседнику что-то более похожее на правду: «Для того чтобы найти

нужную информацию, может потребоваться две-три минуты. Вы готовы подождать?»;

- «Нет», произнесенное в начале предложения, настраивает звонящего на то, что позитивное решение его вопроса невозможно или трудновыполнимо. Служащий должен не только приложить все усилия к осуществлению положительного решения вопроса, но и по мере его решения вселить надежду в обратившегося за помощью.

Дж. Ягер выделяет следующие наиболее важные принципы этики общения по телефону.

1. Если там, куда вы звоните, вас не знают, уместно со стороны секретаря попросить вас представиться и узнать, по какому вопросу вы звоните. Назовите себя и кратко изложите причину звонка.

2. Нарушением норм делового этикета считается выдавать себя за личного друга того, кому вы звоните, только для того, чтобы вас скорее с ним соединили.

3. Грубейшее нарушение — не перезвонить, когда вашего звонка ждут. Необходимо перезвонить при первой возможности.

4. Если вы звоните человеку, который просил вас позвонить, а его не оказалось на месте или он не может подойти, попросите передать, что вы звонили. Потом нужно позвонить еще раз или сказать, когда и где вас можно будет легко найти.

5. Если разговор предстоит длительный, назначьте его на такое время, когда можно быть уверенным, что у вашего собеседника будет достаточно времени на беседу.

6. Никогда не говорите с набитым ртом, не жуйте и не пейте во время разговора.

7. Если звонит телефон, а вы уже говорите в это время по другому аппарату, постарайтесь закончить первый разговор, а уж потом обстоятельно поговорить со вторым собеседником. Если можно, спросите у второго собеседника, по какому номеру перезвонить и кого позвать.

Таким образом, придерживаясь несложных правил ведения телефонных разговоров и учитывая при этом психологические особенности характера собеседников, служащий неизменно будет способствовать успеху дела.

11.4. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОВОГО ЗАВТРАКА, ОБЕДА, УЖИНА

Деловой завтрак — наиболее удобное время для встреч тех, кто напряженно работает в течение дня. Продолжительность — около 45 минут. Не рекомендуется для деловой встречи мужчины и женщины. Алкогольные напитки за завтраком исключаются.

Деловой обед позволяет наладить хорошие отношения с партнерами, лучше познакомиться с клиентами. В полдень человек активнее и раскованней, чем в 7—8 часов утра. Продолжительность делового обеда строго не регламентируется и обычно составляет один-два часа, из которых до получаса занимает светский разговор, как правило, предваряющий деловую беседу.

Деловой ужин носит более официальный характер, чем завтрак или обед, и по степени регламентации приближается к приему. Это определяет тип приглашений (письменные, а не телефонные), особенности одежды (костюм темных тонов). Продолжительность делового ужина — два часа и более.

Место встречи. При выборе места встречи необходимо проявить воспитанность и такт. Когда вы заинтересованы в беседе, можно подчеркнуть свое уважение к человеку, назначив место встречи поближе к месту его работы. Уровень ресторана должен соответствовать положению, которое занимают приглашенные вами люди.

Организация. Необходимо строго соблюдать заранее согласованные договоренности о месте, времени и составе участников встречи (кто, где и когда будет встречаться). Только при настоятельной необходимости можно вносить изменения в заранее утвержденный план.

Рассаживание за столом. Если сделан предварительный заказ, хороший тон предписывает дожидаться, когда соберутся все приглашенные, и лишь тогда усаживаться за стол.

Оплата. Оплатить счет должен либо тот, кто первым предложил встретиться, либо занимающий более высокое положение. Американцы обычно расплачиваются каждый сам за себя, независимо от рода и статуса.

Благодарность. После делового завтрака, обеда или ужина принято по меньшей мере поблагодарить пригласившего. Более уместной, однако, будет благодарственная записка, хотя этим элементом в деловых отношениях часто пренебрегают.

11.5. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ ИМИДЖА ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

Имидж (от англ. *image* — образ, изображение) — это сформировавшийся образ делового человека или фирмы, в котором выделяются ценностные характеристики и черты, оказывающие определенное воздействие на окружающих.

П.И. Сидоров, М.Е. Путин, И.А. Коноплева выделяют следующие важнейшие *свойства имиджа*:

- 1) известность, которая определяется не только уровнем известного человека, но и популярностью среди значительной группы людей;
- 2) адресность, т.е. ориентация на определенный круг лиц, которым интересна личность (партнеры, сотрудники, поклонники);
- 3) активность, предполагающая наличие способности обладателя имиджа воздействовать на сознание, эмоции, деятельность других людей;
- 4) динамичность, т.е. способность имиджа изменяться, преобразовываться в связи с изменениями личности;
- 5) пластичность, т.е. оперативное изменение имиджа в соответствии с экономическими, политическими, социальными и другими условиями;
- 6) истинность, т.е. соответствие имиджа истинным качествам субъекта.

Поведение любого человека определяется не только набором личностных качеств, особенностями конкретной ситуации, но и спецификой той социальной среды, в рамках которой реализуется его деловая активность.

Отчасти осознанные намерения конкретного человека преломляются через призму присущих ему социальных стереотипов, фор-

мирующихся под воздействием макро- и микросреды, и реализуются в ролевом поведении.

«Я» — это самосознание личности, формирующееся в процессе общения на основе языка и мышления. Человеческое «Я» можно представить как результат выделения индивидом самого себя из окружающей среды, из сообщества других людей.

Реальное «Я» отражает то, кем на самом деле является данный человек, какие внутренние психологические особенности, желания, мысли, чувства ему присущи. Но далеко не все желания, мысли, чувства человек может проявить внешне в своем поведении, общении с людьми, в случае возникновения противоречия между нормами поведения, принятыми в данном обществе, и желаниями человека, в случае несовпадения мыслей, чувств человека и ожиданий окружающих внешне демонстрируемый образ человека и его поведение могут не совпадать с его реальным «Я». «Я-образ» — это то, как человек стремится выглядеть перед людьми, как он видит себя и показывает себя людям.

Каждый человек как бы формирует свой внешний образ, он «считывается» другими людьми и на этой основе формируется определенное отношение. Одним из важнейших способов формирования своего внешнего образа является выбор имиджа.

Из чего же складывается имидж человека при знакомстве? Прежде всего это одежда и обувь, а также прическа. Они первыми сигнализируют о социальной принадлежности индивида и, следовательно, о том, предоставляет ли он потенциальную угрозу для окружающих. Огромное значение имеет также манера держаться. Сюда можно отнести осанку, позу, доброжелательное выражение лица, взгляд и т.д. Особенно важное значение имеет походка. Ученые проделали эксперимент: сняли на видеокамеру прохожих на улице, а затем попросили уголовников-рецидивистов выбрать среди них тех, на кого бы они напали. Большинство опрошенных единодушно указали на одних и тех же лиц. Решающую роль здесь сыграла походка. В список предполагаемых жертв не попали те, у кого чувствуется внутренний стержень, тело не вихляет, походка упругая, стремительная и энергичная.

Любой акт делового общения, детерминированный рассмотренными выше факторами, может быть представлен как *ролевое поведение*.

Роль — это способ поведения, задаваемый обществом. Она складывается из двух переменных — базовых психологических установок нашего «Я» и ожиданий других людей. Бывает, что в течение одного дня деловому человеку приходится играть несколько ролей: руководителя, коллеги, подчиненного, партнера по переговорам и т.д. Во всех случаях предпосылкой успеха является не только всесторонний и глубокий анализ деловой ситуации, но и готовность к успеху, обусловленная состоянием и ориентацией нашего «Я».

Необходимо постоянно развивать позитивное мышление. Позитивное восприятие действительности означает, что мы должны направить свои усилия на решение стоящих перед нами проблем, а не сетовать по поводу их существования. Победитель «вгрызается» в проблему, тогда как неудачник всячески старается ее обойти, но постоянно на нее натакивается. Есть только два типа проблем: проблемы, которые мы в состоянии решить, и проблемы, с которыми мы ничего поделать не можем. Какой смысл, например, переживать по поводу своей внешности или своего роста? Позитивное мышление предполагает отказ от бесплодных сетований по поводу надуманных и еще не существующих трудностей. Тем более непродуктивно завидовать другим — лучше радоваться их продвижению и учиться у них, как нам добиться успеха в своей деятельности.

Имидж делового человека во многом определяется тем, какие базовые психологические установки он имеет. Базовые психологические установки нашего «Я» формируются в результате закрепления наиболее часто повторяющихся реакций, положительных или отрицательных, на окружающих.

Возможны четыре вида установок по отношению к окружающим.

«Я хороший — ты хороший». Это самая нравственная и продуктивная установка, поскольку в большинстве случаев нам причиняют зло не по умыслу, а по недомыслию, в силу своей нравственной незрелости. Люди с этой установкой знают себе цену и ожидают, что другие воздадут им должное. Они трудятся и сотрудничают конструктивно. Это победители, они выигрывают.

«Я хороший — ты плохой». Эта установка характерна для тех, кто не способен к созидательному самоутверждению. Они спихивают ответственность за свои проблемы на других и пытаются в случае неудачи найти козла отпущения среди коллег или подчиненных, выместить на них свою досаду. В этом случае мнимое самоутверждение происходит за счет унижения других, что аморально и малопродуктивно.

«Я плохой — ты хороший». Такая установка типична для людей с комплексом неполноценности, чувствующих себя бессильными по сравнению с другими. Они часто стремятся избегать тесных контактов с окружающими либо прилипают к сильным личностям. Часто такие люди пребывают в состоянии депрессии.

«Я плохой — ты плохой». Эта установка ведет к саморазложению личности, порождает чувство безнадежности и потерю интереса к жизни. Люди с такой установкой легко раздражаются, подвержены тяжелым депрессиям и непредсказуемы.

Редко кто придерживается исключительно одной из этих четырех установок, но одна из них, как правило, доминирует. Поэтому особенно важно, постоянно работая над собой, осознанно и целенаправленно стремиться к укреплению чувства «все в порядке», преодолевать негативное отношение к окружающим и самому себе. Это именно то, что составляет внутреннюю, психологическую сторону имиджа, которая, безусловно, должна гармонично сочетаться с внешней стороной.

11.6. ВНЕШНИЙ ВИД В ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРАХ

Любая деталь одежды от обуви до галстука должна гармонировать с остальными и содержаться в безупречном виде: ботинки начищены, складки на брюках или юбке тщательно отутюжены, на галстуке — никаких пятен. На Западе есть правила, которые постепенно распространяются и у нас, и они гласят, что не следует приходить на работу в одной и той же одежде два дня кряду (необходимо хотя бы поменять блузу или рубашку к костюму) и нельзя надевать белые или светлые носки к темному костюму.

На официальных приемах, при встречах с незнакомыми людьми желательно носить строгую, не слишком пеструю и вызыва-

ющую одежду. Одежда для вечеринки не подходит для того, чтобы ее надевали на работу (на работу следует одеваться попроще и построжее: мини-юбки, облегающие платья с глубокими вырезами, мужские шорты с цветастыми рубашками для работы не годятся).

Мужчинам не рекомендуется носить в наружных карманах рубашки и пиджака авторучки, расчески, очки и т.п. Всю подобную мелочь нужно держать во внутренних карманах пиджака. В жаркую погоду, когда на вас только рубашка, следует носить с собой небольшую специальную сумку (барсетку).

Деловой мужчина должен выглядеть солидным и уверенным в себе; деловым и привлекательным; порядочным, внушающим доверие; не без претензии на изящество и элегантность.

Искусство сочетания элементов одежды всегда должно учитывать цвет, линию, фактуру и стиль.

Линия. Это не столько общий силуэт одежды, сколько общее направление линий на пиджаке, рубашке, галстуке, на костюме — они располагаются либо вертикальными полосами, либо клетками. Галстуки бывают без рисунка, с абстрактным рисунком или с четким направлением полос: горизонтальным, вертикальным, диагональным. Разнообразное направление линий рисунка могут иметь и рубашки. Основная рекомендация: линии элементов одежды не должны резко пересекаться друг с другом, но и не должны сливаться.

Фактура материала. Для мужчин рекомендуется одежда с гармонизирующей фактурой. Например, прекрасно сочетание фланелевого костюма и блестящего шелкового галстука.

Стиль. Надо учитывать соответствие стилей элементов одежды. Дисгармонично, например, будет выглядеть деловой, несколько консервативный костюм в сочетании с клетчатой спортивной рубашкой. Несуразно сочетание пиджака с широкими лацканами и узкого галстука.

Единства стиля легче всего добиться, выбирая однотонные элементы одежды, например темно-синий костюм, белую рубашку и темно-красный галстук. Однотонный костюм должен быть основным элементом одежды делового мужчины. Такой костюм обладает свойством хорошо сочетаться с однотонными цветами и рисунками других элементов одежды, что упрощает выбор правильной комбинации: костюм — рубашка — галстук. Костюм может быть синим, серым, бежевым, коричневым.

Вариации на тему однотонного костюма. С ним сочетается любой рисунок рубашки. Если же сюда добавить и однотонный галстук, то получится прекрасное трио: однотонность — рисунок — однотонность. Надо помнить, что никогда не сочетаются одинаковые рисунки, их всегда надо разделять однотонным элементом. Прекрасно, например, смотрятся вместе однотонный серый костюм, светлая рубашка с темно-красными полосками, однотонный серый галстук, повторяющий цвет костюма. Другой вариант: те же костюм и рубашка и темно-красный галстук, повторяющий по цвету полоски рубашки. В приведенных примерах галстук полностью повторяет цвет одного из элементов. В других случаях, если комбинация костюма и рубашки бледна, ее можно оживить контрастирующим галстуком, например: серый костюм, голубая рубашка и темно-красный галстук. Еще один свежий и хороший вариант: синий однотонный костюм, контрастно-белая рубашка и галстук в горошек (чем мельче горох, тем элегантнее вид).

Для однотонного костюма имеются три основы варианта: однотонная рубашка, однотонный галстук; рубашка с рисунком, однотонный галстук; однотонная рубашка, галстук с рисунком.

Костюм в полоску. С ним не следует надевать клетчатых рубашек, так как клетки диссонируют с полосками костюма и не сочетаются с его деловым, серьезным стилем. Здесь будет к месту однотонная голубая или белая рубашка, а полосы на костюме и сочетание их по цвету с рубашкой придадут освежающий общий вид.

Костюм в полоску и полосатая рубашка — тоже «играющая» комбинация, если полосы одного из элементов не слишком выделяются и пестрят. Труднее найти правильное сочетание в случае, когда и костюм, и рубашка, и галстук имеют рисунок. Плох, к примеру, вариант с ярко выраженными полосами на галстуке. Такое сочетание выигрывает, если какие-то полосы выражены слабее. К полосатому костюму с однотонной рубашкой больше подойдут галстуки в горошек, с ромбиками, треугольниками.

Клетчатый костюм. Это уже сложнее: рубашка должна быть только однотонной, галстук — без строгой направленности рисунка или одноцветный. Если клетчатый костюм блеклый, то его можно оживить рубашкой. Например, синий костюм скучной расцветки освежит ярко-голубая рубашка, особенно если она в тон

с полосками костюма. Хорошего эффекта можно достичь светло-серым или голубым галстуком.

Сочетание коричневых и синих тонов придает внешнему виду авторитетность и солидность. Возможен такой вариант: коричнево-синий костюм в клетку, голубая рубашка и галстук с абстрактным рисунком синих и коричневых тонов.

При выборе костюма оранжевых, бурых или золотистых тонов в сочетании с белой рубашкой подойдет только галстук, подчеркивающий оранжевую, бурую или золотистую составляющую костюма.

В деловых ситуациях не следует отдавать предпочтение одежде ярких расцветок, так как такой костюм привлечет к себе внимание и потребует особо тонкого вкуса и большого опыта.

Рубашка плюс галстук. От сочетания рубашки и галстука меняется общий вид любого костюма. В летнем варианте лучше всего светло-бежевый костюм-тройка, светлая однотонная рубашка, темный галстук. Эффект — необычная свежесть внешнего вида в сочетании с деловитостью. Неплох и спортивный вариант: тот же костюм без жилета, клетчатая рубашка, яркий галстук-бабочка.

Галстук может быть главным показателем вкуса и статуса, хотя большинство мужчин уделяют ему мало внимания. Длина галстука должна быть такой, чтобы в завязанном виде он доставал пряжку ремня. Лучший материал — шелк, шерсть и хлопок.

Гладкий шелк несколько блестит, плетеный шелк не имеет блеска. Шелковые галстуки идут к различным тканям и годятся для любых ситуаций. Шерстяной вязаный галстук больше подходит к спортивной одежде. Галстук из шерстяной ткани — к теплой спортивной куртке. Галстук из тонкой шерсти хотя и похож на шелковый, но в отличие от него не блестит, что придает ему менее церемонный вид. Галстуки из хлопчатобумажной ткани должны быть легкими и по цвету, и по весу. Их носят летом. Льняные галстуки тоже хороши, но они очень быстро теряют вид; вискозные быстро утрачивают форму и выглядят жалко.

В официальной обстановке пиджак должен быть застегнут. В застегнутом пиджаке входят в кабинет, к знакомым, в ресторан, в зрительный зал театра, сидят в президиуме или выступают с докладом, но при этом следует знать, что нижнюю пуговицу пиджака

никогда не застегивают. Расстегнуть пуговицы пиджака можно на обеде, ужине или сидя в кресле.

Цвет мужских носков должен быть в любом случае темнее, чем костюм, что создает переход от цвета костюма к цвету обуви. Носки должны быть достаточно длинные, чтобы не были видны обнаженные ноги. Лакированная обувь должна надеваться только к смокингу.

Женщина пользуется значительно большей свободой в выборе фасона одежды и ткани, чем мужчина. Основное правило, которое следует соблюдать при выборе одежды, — это соответствие времени и обстановке. Поэтому не принято приходить на работу в офис в роскошных платьях. Для таких случаев подойдет элегантное платье, костюм или платье-костюм.

Обычно цвет одежды подбирают с таким расчетом:

- блондинкам больше всего подходит синий цвет;
- брюнеткам — желтый;
- белый цвет идет людям с розовым оттенком кожи лица;
- черный цвет поглощает блеск других цветов.

Главная опасность, которая подстерегает женщину при выборе делового костюма, — его гиперпровокационность. Деловой костюм демонстрирует не только финансовые возможности деловой женщины, но и ее воспитание, вкус, знание делового этикета. Поэтому женщина должна всегда помнить о правиле: если занимаешься бизнесом, нужно быть готовой пойти на определенные жертвы в моде.

Несмотря на то что вот уже тридцать лет силуэт делового женского костюма остается практически неизменным, сам костюм постоянно претерпевает косметические корректировки. Это связано с эволюцией самого понятия «классика». Классический стиль в наши дни очевидно тяготеет к умеренно-свободным, демократичным линиям, допускающим сочетание с другими стилями.

Некоторая демократизация классики проявляется прежде всего в свободном покрое жакета. Он притален, но слегка, и это не акцентируется. Все остальное жестко не регламентировано. Пиджак может быть и двубортным, и однобортным; до, ниже и выше линии бедер. Пуговицы — обязательно настоящие костяные или обтянутые тканью, кожей. Желательно, чтобы они были одного цвета с костюмом. Цветовая гамма костюма не пестрая: серый, бежевый, разнообразные оттенки темно-синего, глубокого бордово-

го, коричневого и черного. Надо помнить, что одни и те же цвет и фактура ткани могут быть приемлемы на одном деловом мероприятии и совершенно недопустимы на другом. Например, костюм из хлопка по этикету можно надеть лишь в том случае, если вы с деловым партнером завтракаете или обедаете в ресторане на открытом воздухе. В костюме чисто-белого цвета вы можете появиться только в летнее время на ужине.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Этикет — это:

- а) правила учтивости, вежливости, принятые в обществе;
- б) культурная и правильная речь;
- в) правила поведения за столом;
- г) умение избегать конфликтов.

2. Совокупность правил, традиций, условностей, соблюдаемых гражданами при общении друг с другом, — это:

- а) дипломатический этикет;
- б) общегражданский этикет;
- в) придворный этикет;
- г) воинский этикет.

3. Выберите верное утверждение:

- а) требования этикета всегда едины, везде и во все времена;
- б) правила делового, гражданского и воинского этикета не пересекаются;
- в) поведение, недопустимое при одних обстоятельствах, приемлемо при других;
- г) этикет — формальность, которая в современном мире играет небольшое значение.

4. Отметьте нарушение правил этикета — при приветствии первым руку подает:

- а) женщина мужчине;
- б) вышестоящий по должности нижестоящему;

- в) старший младшему;
- г) мужчина женщине.

5. Целовать руку принято:

- а) только замужним женщинам;
- б) только хорошо знакомым женщинам;
- в) только пожилым женщинам;
- г) только незамужним.

6. Если в группе вам знаком только один человек, то при приветствии следует:

- а) приветствовать первым самого старшего;
- б) в первую очередь здороваться со знакомым;
- в) сначала здороваться с присутствующими женщинами;
- г) не здороваться до тех пор, пока вас не представят.

7. Начать разговор по телефону, согласно правилам этикета, следует:

- а) коротко и четко сказать «да», «слушаю»;
- б) представиться и назвать свое учреждение;
- в) молча ждать, что скажет вам звонящий;
- г) если вы заняты, то словами «перезвоните позже».

8. Выберите выражение, которым госслужащий может пользоваться, не боясь нарушить этикет:

- а) «вы должны»;
- б) «к сожалению, мы не можем этого сделать»;
- в) «для вас имеет смысл...»;
- г) «извините, я не знаю...».

9. Нарушением этики общения по телефону будет:

- а) попросить что-либо передать человеку, если его нет на месте;
- б) разговаривать по двум телефонам одновременно;
- в) самому представиться и изложить причину звонка, если вас не знают там, куда вы звоните;
- г) попросить звонящего подождать пару минут, пока вы найдете нужную информацию.

10. При выборе ресторана (кафе) для встречи следует руководствоваться:

- а) кулинарными предпочтениями;
- б) популярностью заведения;
- в) близостью места встречи к месту работы вашего собеседника;
- г) личным вкусом, привычкой.

11. Неприемлемый способ оплаты за деловой обед или ужин:

- а) каждый платит сам за себя;
- б) платит тот, кто предложил встретиться;
- в) платит тот, кто занимает более высокое положение;
- г) платит тот, кто занимает нижестоящее положение.

12. Более официальный характер носит обычно:

- а) деловой ужин;
- б) деловой завтрак;
- в) обед;
- г) ланч.

13. Согласно правилам, принятым на Западе, не следует приходить на работу в одной и той же одежде два дня кряду, необходимо поменять:

- а) костюм;
- б) блузу или рубашку;
- в) аксессуары;
- г) обувь.

14. На официальных приемах следует носить:

- а) яркую, пеструю одежду;
- б) облегающие вечерние платья;
- в) строгую одежду;
- г) повседневную одежду.

15. Для однотонного костюма не подходит:

- а) однотонная рубашка, однотонный галстук;
- б) рубашка с рисунком, однотонный галстук;

- в) однотонная рубашка; галстук с рисунком;
- г) рубашка с рисунком, галстук с рисунком.

16. Не следует надевать к костюму в полоску рубашку:

- а) клетчатую;
- б) полосатую;
- в) однотонную голубую;
- г) однотонную белую.

17. Не желательно приобретать галстук из:

- а) шелка;
- б) шерсти;
- в) хлопка;
- г) вискозы.

18. Пиджак можно расстегнуть:

- а) когда входят в ресторан;
- б) в официальной обстановке;
- в) во время обеда или сидя в кресле;
- г) при выступлении с докладом.

19. Брюнеткам рекомендуется подбирать цвет:

- а) синий;
- б) желтый;
- в) белый;
- г) черный.

20. Нежелательны на деловом костюме женщины пуговицы:

- а) украшенные стразами;
- б) настоящие костяные;
- в) обтянутые тканью;
- г) обтянутые кожей.

ГЛАВА 12

ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

12.1. ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОЙ ПЕРЕПИСКИ

Деловая переписка способствует увеличению оборота фирмы, предприятия, улучшению взаимосвязи различных служб, повышению квалификации, установлению прочных связей с потребителями.

Одно из главных требований к письму — оно не должно быть длинным. Если хотите, чтобы ваше письмо прочли, постарайтесь уложиться на полтора страничках машинописного текста, а еще лучше — на одной. Хорошее письмо, как и выступление, должно быть четким и ясным. Это второе требование к письму. Старайтесь избегать в деловом письме многосложных, непонятных (иностранных, сугубо специальных) слов и выражений. Это третье правило написания делового письма. Это же правило предполагает и составление писем короткими предложениями, в которых четко и ясно сформулированы основные мысли автора. Лаконичные письма, написанные односложными словами, характеризуют пишущих как хороших собеседников, владеющих искусством общения.

При деловой переписке надо помнить, что впечатление, производимое письмом на адресата, зависит от таких мелочей, как конверт, бланк фирмы, содержание письма. Не пожалейте времени, если даже вам кажется, что письмо написано безупречно, отложите его отправку еще на некоторое время, перечитайте еще раз. Как правило, найдутся неточности, излишне эмоциональные выражения. Исправьте их, а уж потом отправляйте.

Специалисты по переписке делят корреспонденцию на шесть видов:

- торговые соглашения, сделки и другая подобная корреспонденция;
- ответные письма с благодарностью;
- поздравления;

- извинения;
- требования и запросы;
- соболезнования.

Эти шесть видов писем в свою очередь делят на две категории: формальные и неформальные.

Служебные записки тоже делятся на виды:

- распоряжения по кадровым вопросам, внутреннему порядку учреждения, правила работы;
- благодарности и поздравления;
- напоминания, просьбы.

Письмо должно строиться по такой схеме: *внимание — интерес — просьба — действие*.

Внимание: «*Уважаемый (ая)... Я хочу сообщить Вам нечто интересное (важное)*».

Интерес: «*Мы (я) предлагаем Вам то, что может существенно улучшить Вашу жизнь...*».

Просьба: «*Нам требуется помощь людей, готовых вложить хотя бы ... в благородное, патриотическое дело...*».

Действие: «*Мы призываем Вас присоединиться к тысячам добрых людей...*».

Нужно только помнить, что, формулируя просьбу, предоставьте адресату ограниченный выбор вариантов. Чем меньше вариантов, тем больше вероятность успеха.

12.2. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Документирование управленческой деятельности охватывает все процессы, относящиеся к записи (фиксации) на различных носителях и оформлению по установленным правилам информации, необходимой для осуществления управленческих действий. Документирование осуществляется на естественном языке (рукописные, машинописные документы, в том числе телеграммы, телефонограммы, машинограммы), а также на искусственных языках с использованием новых носителей (перфокарты, перфоленты, магнитные ленты, карты, дискеты и др.).

Состав управленческих документов определяется:

- компетенцией и функциями организации;
- порядком решения вопросов;
- объемом и характером взаимосвязей с другими организациями;
- закрепляется в таблице документов.

Единство правил документирования управленческих действий на всех уровнях управления обеспечивается применением Государственной системы документационного обеспечения управления (ГСДОУ) и унифицированных систем документации (УСД).

В соответствии с действующим законодательством и компетенцией органы управления издают следующие распорядительные документы: решения, постановления, распоряжения, приказы, указания, поручения, инструкции.

Решения, постановления и приказы издают во всех случаях, когда необходимо принять нормативный или индивидуальный акт по основным вопросам компетенции организации. *Распоряжения и указания* издаются по оперативным вопросам и для организации исполнения постановлений, решений и приказов.

Совместные распорядительные документы организаций, издающих одинаковые по форме документы (приказы, постановления и др.), оформляются как *совместное решение*, которое имеет правовую силу распорядительного документа в каждой организации, принимавшей этот документ.

Доведение до сведения подведомственных организаций, структурных подразделений документов вышестоящих органов или документов других организаций осуществляется в форме, установленной автором документа. Если способ не указан, организация решает этот вопрос самостоятельно. Протокольные решения коллегиальных органов могут доводиться до сведения исполнителей в форме, установленной положением об этих органах.

Распорядительный документ может быть отменен (изменен) распорядительным документом самой организации или вышестоящей. Действие распорядительного документа может быть приостановлено соответствующими компетентными органами.

Проекты документов, затрагивающих интересы других организаций, должны предварительно согласовываться с этими орга-

низациями. В случае разногласий к проекту прилагаются замечания или формулировка сути разногласий.

Ход обсуждения вопросов и решения, принимаемые на заседаниях коллегиальных органов, советах, собраниях, совещаниях, фиксируются в *протоколах*. Протоколы оформляются на основании записи хода заседаний, стенограмм, звуковых записей (текстов докладов, выступлений, справок, проектов постановлений или решений, повестки дня, списков приглашенных и др.). Если ход заседания стенографируется, текст стенограммы расшифровывается, печатается, заверяется и хранится вместе с протоколом.

В пределах своей компетенции организации всех уровней управления могут направлять *письма* при осуществлении оперативных связей с вышестоящими отраслевыми и функциональными органами, подведомственными и другими организациями и отдельными гражданами. Письма, как правило, должны составляться в том случае, когда невозможен или затруднен бездокументный обмен информацией: устные разъяснения, указания (личные или по телефону), инструктирование и т.д. При необходимости срочной передачи информации составляются *телеграммы* и *телефонограммы*, документ передается через модемную связь, по факсу или телефону.

Организации на основании положений о них и других актов, определяющих их компетенцию, издают и иные документы: *планы работ, отчеты, прејскуранты, стандарты, уставы, положения, правила* и др. Проект управленческого документа должен быть согласован с исполнителями (авторами текста), руководителями заинтересованных структурных подразделений или организаций.

12.3. ХАРАКТЕРИСТИКА СОВРЕМЕННОГО ДЕЛОВОГО ПИСЬМА

Так как не все вопросы и не всегда можно решить по телефону или лично, то в деловом общении нередко приходится прибегать к деловой переписке. Современные формы деловой переписки сложились около ста пятидесяти лет назад в Англии. Эпистолярное же творчество существует с древних времен.

Служебное письмо включает следующие составные части:

- а) заголовок;
- б) дату;
- в) наименование и адрес получателя;
- г) вступительное обращение;
- д) основной текст;
- е) заключительную фразу вежливости;
- ж) указания на приложения.

Деловое письмо — один из важнейших каналов связи предприятия, организации, учреждения с внешним миром. Через письма ведутся преддоговорные переговоры, выясняются отношения между предприятиями, излагаются претензии. Письма сопровождают материальные ценности в пути и т.д.

Очень важно, чтобы текст официального письма не допускал нескольких толкований. Ввиду правового характера официальных писем их язык и стиль должны удовлетворять тем же требованиям, что и язык законов. Сегодня во многих странах активно идет процесс унификации делового письма. Так, в Англии разработан кодифицированный стиль официального общения, известный под названием Zip-Cole, что в буквальном переводе означает «код-молния». Но особенно сильна тенденция к унификации делопроизводства в США, что обусловлено широкой автоматизацией информационных процессов в управлении. Унификация затрагивает все уровни и аспекты языка: его словарный состав, морфологию, синтаксис, графику, пунктуацию и стиль.

12.4. ВИДЫ ДЕЛОВЫХ ПИСЕМ

Существует несколько видов деловых писем.

Письма-приглашения. Письма-приглашения с предложением принять участие в семинарах, совещаниях и т.д. обычно адресуются руководителю организации, конкретному должностному лицу, но могут быть адресованы и всему коллективу организации.

Письма-просьбы. Существует огромное количество ситуаций, дающих повод для изложения просьб от имени предприятий, организаций, учреждений. Излагая просьбу, необходимо подчеркнуть

заинтересованность предприятия в ее исполнении. Простейший и наиболее распространенный вариант письма-просьбы совпадает с формой личного заявления.

Письма — предложения о совместном сотрудничестве. Логическая схема построения этих писем такая же, как и схема составления писем-просьб. Они состоят из двух частей: изложения сути вопроса и предложения о сотрудничестве. Обращение перед текстом употребляется не всегда.

Сопроводительные письма. Сопроводительные письма составляются для сообщения адресату о направлении каких-либо документов, материальных ценностей. Эти письма выполняют важную функцию контроля за прохождением документов и грузов, ярлыка. В сопроводительном письме всегда употребляются стандартные выражения: направляем, посылаем, высылаем. В конце текста сопроводительного письма делается отметка о наличии приложения.

Письма-запросы. Письмо-запрос направляется в тех случаях, когда невозможно решить вопрос лично или по телефону. Они обычно используются в деловых взаимоотношениях между разными юридическими лицами. Письма-запросы предполагают обязательную реакцию адресатов в виде писем-ответов.

Письма-благодарности. В последнее время в практике работы органов государственного и муниципального управления стали часто использоваться письма-благодарности.

Информационные письма. Цель информационного письма заключается в своевременном информировании другого предприятия или заинтересованного лица о свершившемся факте.

Письма-ответы (отказы). Логическая схема письма-ответа (отказа) следующая: 1) повторение просьбы, на которую составляется ответ; 2) обоснование причины отказа (если письмо-отказ); 3) констатация отказа.

Гарантийные письма. Гарантийные письма составляются с целью подтверждения определенных обещаний или условий и адресуются организациям или отдельному лицу. Слово «гарантия» вообще может не упоминаться в тексте письма, тем не менее письмо может быть гарантийным.

12.5. ОБЩИЕ ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ ДОКУМЕНТОВ

Официальные письма пишутся на специальных бланках, соответствующих стандарту. Для таких бланков установлен комплекс обязательных элементов (реквизитов), которые должны располагаться в определенном порядке.

Бланк официального письма представляет собой лист бумаги с воспроизведенными типографским способом постоянными элементами. Можно сказать, что официальное письмо состоит из «рамы» письма и основного текста и содержит помимо основного текста информацию об адресанте. Бланки могут быть как с угловым, так и с продольным расположением реквизитов.

Установление стандарта на формуляр-образец вызвано необходимостью унифицировать процесс его оформления, что позволяет:

- организовать централизованное изготовление бланков для писем;
- уменьшить стоимость машинописных работ;
- сократить трудозатраты на составление и оформление писем;
- облегчить визуальный поиск необходимой информации;
- расширить возможности применения вычислительной и организационной техники при обработке писем.

Документы могут содержать (в зависимости от назначения) до 29 реквизитов, однако ни один документ не оформляется полным их набором. Для каждого вида документа определен состав реквизитов в зависимости от назначения документа. Так, для официального письма рекомендуется следующий состав реквизитов:

- 1) Государственный герб Российской Федерации или герб субъекта РФ (для государственных предприятий);
- 2) эмблема организации (если письмо для негосударственных предприятий);
- 3) код предприятия по ОКПО (для внутриреспубликанской переписки), если он есть;
- 4) код документа по ОКУД (если есть);
- 5) наименование организации (полное и сокращенное);
- 6) справочные данные об организации;
- 7) дата;

- 8) регистрационный номер документа;
- 9) ссылка на индекс и дату входящего документа;
- 10) адресат;
- 11) заголовок к тексту;
- 12) текст;
- 13) подпись;
- 14) фамилия (или фамилия, имя, отчество) и телефон исполнителя.

В мировой практике к настоящему времени сложились устойчивые правила поведения и общения в официальных ситуациях. В деловой переписке приняты определенные формы обращения, изложения просьб, выражения признательности, аргументации. Официальный этикет регламентирует и выбор слов, и построение фраз. Например: в деловой переписке используется обращение «Уважаемый...», при этом запятая после обращения придает письму более будничный и личный характер, а восклицательный знак подчеркнет значимость и официальный тон письма.

Обращение «Уважаемые коллеги» применяется по отношению к лицам одной профессии.

Вводные конструкции в письме смягчают категоричность изложения и тем самым вносят непринужденность в официальное письменное общение. Например: Совет просит, если это возможно, выслать необходимые данные.

В современной деловой переписке не принято употреблять местоимение «я». Вместо «Я прошу...» нужно писать «Прошу...», вместо «Я выполнил...» пишут «Мною выполнено...».

Таким образом, документационное обеспечение играет огромную роль в деловом общении.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Документирование управленческой деятельности охватывает:
 - а) процессы, относящиеся к записи (фиксации) на различных носителях;
 - б) процессы, относящиеся к оформлению информации по установленным правилам;

- в) все вышеперечисленное.
- г) ничего из вышеперечисленного.

2. Состав управленческих документов определяется:

- а) компетенцией и функциями организации;
- б) порядком решения вопросов;
- в) объемом и характером взаимосвязей с другими организациями;
- г) всем вышеперечисленным.

3. Во всех случаях, когда необходимо принять нормативный или индивидуальный акт по основным вопросам компетенции организации, издают:

- а) решения, постановления и приказы;
- б) распоряжения и указания;
- в) совместные решения;
- г) протоколы.

4. Современные формы деловой переписки сложились около ста пятидесяти лет назад:

- а) во Франции;
- б) в Англии;
- в) в Германии;
- г) в Италии.

5. Письма с предложением принять участие в семинарах, совещаниях — это:

- а) письма-приглашения;
- б) письма-просьбы;
- в) сопроводительные письма;
- г) письма-запросы.

6. Составляются для сообщения адресату о направлении каких-либо документов, материальных ценностей:

- а) письма-приглашения;
- б) письма-просьбы;
- в) сопроводительные письма;
- г) письма-запросы.

7. Составляются с целью подтверждения определенных обещаний или условий и адресуются организациям или отдельному лицу:

- а) гарантийные письма;
- б) информационные письма;
- в) письма-ответы;
- г) письма-запросы.

8. Смягчают категоричность изложения и тем самым вносят непринужденность в официальное письменное общение:

- а) вводные конструкции;
- б) выводные конструкции;
- в) опорные конструкции;
- г) несущие конструкции.

9. В современной деловой переписке вместо «Я прошу ...» нужно писать:

- а) «Прошу...»;
- б) «Требую...»;
- в) «Умоляю...»;
- г) «Заклинаю...».

10. В современной деловой переписке вместо «Я выполнил ...» пишут:

- а) «Мною выполнено...»;
- б) «Я все сделал, как надо...»;
- в) «Я воплотил в жизнь...»;
- г) «Привел в исполнение...».

ГЛАВА 13

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ И КАРЬЕРНЫЙ УСПЕХ

13.1. ТИПОЛОГИЯ «КАРЬЕРИСТОВ» И «КАРЬЕРИСТОК»

Эффективное деловое общение — основа карьерного успеха. В современном понимании *«карьера»* — это своеобразный поиск себя, своего пути. С одной стороны, она означает, что человек смог реализовать себя, а с другой — то, что его деятельность высоко оценена. Профессиональная деятельность — одна из сфер самореализации личности, ее персонализации. В профессиональной деятельности человек имеет возможность раскрыть и проявить свои способности, личностные и профессиональные качества, добиться признания своей неповторимости, значимости для других людей и общества в целом.

В России мужская карьера начинается около 20 лет, в 27—33 года имеет свой резкий взлет и дальше продолжается с ровным нарастанием. Женская карьера может начаться одновременно с мужской, однако самый плодотворный и яркий период для женщины наступит в 35—40 лет. Именно в этот момент может произойти сильный скачок в уровне профессиональной самореализации.

К главным личностным качествам человека, обладающего высоким уровнем мотивации к карьере, относятся:

- *самоэффективность и самоуважение*, связанные с наличием у человека уверенности, что он обладает необходимой компетенцией для достижения желаемого результата. Ожидание высокой эффективности становится условием начала и устойчивого продолжения, несмотря на трудности того или иного вида деятельности. То, как человек оценивает собственную эффективность, и определяет ее дальнейшую динамику (расширяет или ограничивает возможности выбора сфер деятельности и характера карьеры), позволяет верно определить возможности роста, место среди коллег по работе. Люди

с высокой самооэффективностью более настойчивы, менее тревожны и не склонны к депрессии, а также обладают большими способностями к обучению и самообучению;

- *самооценка*, от которой зависят взаимоотношения с окружающими, уровень критичности и требовательности к себе, отношение к успехам или неудачам. Будучи связанной с ожиданием успеха, высокая самооэффективность обычно ведет к хорошему результату и, следовательно, способствует самоуважению.

В зависимости от соотношения трех характеристик — самооценки, уровня притязаний и «локуса контроля» — выделяется несколько типов профессиональной карьеры.

«Скалолаз» обладает высокой самооценкой, высоким уровнем притязаний, внутренним «локус-контролем», добивается профессиональной карьеры сознательно, с полной отдачей и самоконтролем, он отличный специалист, пользуется заслуженным авторитетом у коллег и руководства, проходит последовательно все иерархические ступени в организации.

«Имитатор» обладает высокой самооценкой, высоким уровнем притязаний, внешним «локус-контролем», стремится к карьерным высотам и уверен в своих возможностях, но склонен в большей степени использовать благоприятные внешние обстоятельства, мастер пускать пыль в глаза, легко усваивает внешние признаки имиджа успешного человека и умеет их эксплуатировать, склонен общаться с нужными и успешными в карьерном смысле людьми, умело организует работу других и может в лучшем свете представить даже незначительные успехи.

«Мастер» обладает высокой самооценкой, низким уровнем притязаний, внутренним «локус-контролем», интересуется новыми областями деятельности, нередко сопряженными с риском и необходимостью осваивать смежные профессии, решать нестандартные и сложные задачи; достигнув намеченного, часто теряет интерес к работе; продвижение по карьерной лестнице его мало интересует; для него главное — ощущение движения вперед, а не вверх, поэтому он может принимать неожиданные для окружающих решения о переходе на другое место работы или даже смене характера занятий.

«Муравей» обладает низкой самооценкой, низким уровнем притязаний, внешним «локус-контролем», работает строго в соответствии с заданием, которое должно быть четко сформулировано, отличается трудолюбием и работоспособностью, повышенной ответственностью, очень ценен как исполнитель, но нуждается в постоянной внешней поддержке со стороны руководства; для него важно не столько продвижение по иерархической лестнице, сколько признание его заслуг руководством и авторитетными для него людьми.

«Вечный студент» обладает низкой самооценкой, высоким уровнем притязаний, внешним «локус-контролем», хочет достичь карьерных вершин, но испытывает постоянную неуверенность в себе, безынициативен, за новое берется с осторожностью, склонен к прохождению нескольких курсов повышения квалификации, получению дополнительного образования; при выработке карьерной стратегии в большей степени опирается на мнение руководителя или специалистов кадровой службы.

«Организатор» обладает низкой самооценкой, высоким уровнем притязаний, внутренним «локус-контролем», в жизни надеется на себя, движется по карьерной лестнице, подгоняемый прежде всего самолюбием, а не стремлением реализовать себя профессионально; ему мешает недоверие к коллегам и склонность к самокопанию, он чувствует себя ответственным за все, что происходит в организации, успешно работает в стабильной ситуации, умеет принимать правильные управленческие решения, но доводить дело до конечного результата должны, по его мнению, другие; в близких к экстремальным условиях решения принимает спонтанно, хаотично, иногда ошибочно.

Женщинам, претендующим на успешную профессиональную карьеру, важно обладать не конкретным ограниченным набором навыков, а такими умениями, как способность адаптироваться к меняющимся организационным условиям, постоянно оценивать результативность своей деятельности, самообучаться. От уровня их тревожности и эмоциональной устойчивости будет зависеть продолжительность работы в той или иной должности на различных уровнях иерархии. Очень важны и такие личностные факторы, как общительность, открытость и сила воли. Они облегчают продвижение по службе. И наоборот, из-за мнительности или подозритель-

ности карьера может пострадать. Максимальные результаты достигаются тогда, когда профессионализм сочетается с высокими личностными качествами.

13.2. ВИДЫ КАРЬЕРНЫХ СТРАТЕГИЙ

Виды карьерных стратегий зависят от сроков, времени и характера продвижения по служебной лестнице. Специалистами выделяются следующие.

Типичная карьера — предполагает постепенное продвижение человека к вершинам иерархии по мере роста профессионализма. Продолжительность такой карьеры, как правило, равна в среднем 35—40 годам, во время которых человек последовательно проходит от 8 до 12 должностных позиций.

Скоростная карьера — предполагает стремительное, но все же последовательное продвижение человека по вертикали организационной структуры. По времени такая карьера в 2—3 раза короче, чем типичная. Если в первом случае средняя продолжительность пребывания в должности составляет от трех до четырех лет, то при скоростной карьере — от года до двух лет.

Десантная карьера — характеризуется тем, что ее приверженцы готовы занять любую должность, а замещение должности часто происходит спонтанно.

Атипичная карьера, когда должностное продвижение человека характеризуется стремительными взлетами или падениями, перескакиванием через одну, а то и две ступени иерархической лестницы.

Непрерывно-прогрессивная карьера — связана с развитием по восходящей линии, когда каждая последующая стадия отличается от предыдущей более высоким уровнем применения способностей и расширением масштабов деятельности.

Прогрессивно-прерывистая карьера — предполагает продвижение вверх по иерархической лестнице, происходящее в форме периодических подъемов и спадов.

Внутриорганизационная карьера — предполагает последовательное прохождение работником всех стадий развития профессиональной деятельности внутри одной организации. Здесь он обу-

чается, здесь же поступает на работу, получает профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, отсюда же уходит на пенсию. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной. Межорганизационная карьера предполагает последовательное прохождение работником всех стадий развития профессиональной деятельности в разных организациях. Эта карьера также может быть специализированной и неспециализированной.

Специализированная карьера — предполагает последовательное прохождение работником всех стадий развития профессиональной деятельности как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

Неспециализированная карьера — особенно широко развитая в Японии, основана на убеждении, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, независимо от его специализации по отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек приобретает возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Вертикальная карьера — предполагает подъем на более высокую ступень структурной иерархии, повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда.

Горизонтальная карьера — предполагает расширение или усложнение задач на прежней ступени с адекватным изменением вознаграждения.

Ступенчатая карьера совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры.

Скрытая карьера — является наименее очевидной для окружающих и доступной лишь ограниченному кругу людей, имеющих обширные деловые связи вне организации.

Центростремительная карьера — предполагает движение к руководству организации. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Замедленная карьера — отличается пребыванием человека на отдельных должностях более 5—6 лет, при этом происходит «застывание», стагнация. Наступает застой — карьерная ситуация, при которой в течение длительного времени (5—8 лет) не происходит существенных изменений.

13.3. ЭТАПЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Можно также выделить четыре закономерных этапа профессиональной деятельности, которые, как правило, проходит работник, желающий построить карьеру.

Первый этап — поиск своего места в жизни, профессиональное самоопределение и получение соответствующего образования. Карьера выступает как эмоционально насыщенный, но слабо структурированный образ и нередко конкретизируется в значимом человеке, например в родителях, авторитетных знакомых или кумирах.

Второй этап — вхождение в должность и профессиональная адаптация — характеризуется формированием реального отношения человека к избранной сфере деятельности. Зарождаются потребности в принятии на себя новой роли и в осуществлении намерений или притязаний. Точность образа будущей карьеры нарастает в течение первых двух-трех лет работы и достигает предельных значений по их завершении.

Третий этап — становление в должности — характеризуется формированием соответствующих умений, приобретением навыков прогнозирования и конкретизации социальных ожиданий, связанных с данной профессиональной деятельностью. Расширяется круг интересов и изменяется система потребностей, актуализируются мотивы деятельности, возрастает потребность в самореализации и саморазвитии, повышается активность личности. Накапливается опыт, повышается квалификация и компетентность, развиваются умения и навыки, а также личностно-деловые, профессионально важные качества, осваиваются новые алгоритмы решения профессиональных задач. Повышается психологическая готовность к деятельности в различных, в том числе нестандартных, ситуациях.

Четвертый этап наступает тогда, когда человек оценивает свою профессиональную карьеру как лично-значимый факт и удовлетворен результатами собственной активности.

На любом этапе карьеры для достижения успеха необходимы упорство и вера в себя. В жизни множества людей самые разнообразные неудачи оказывались предтечами самых больших достижений. Т. Эдисон проделал свыше тысячи неудачных опытов, пока наконец не появилась электрическая лампочка. Но каждый из тысячи опытов давал ему новые знания об электричестве. Видение будущего, основанное на решимости не отступать, сделало его великим. Непреклонная решимость невозможна без оптимизма, без веры в конечный успех. Для этого можно порекомендовать следующее:

- не верьте тем, кто вас «хоронит». Пусть все вокруг считают, что для вас все уже закончилось. Лишь вы знаете — все еще только начинается;
- поймите, что любое событие нашей жизни может укреплять или ослаблять нас. Но как оно в конечном счете повлияет на нас — выбор всегда за нами;
- главное — поверить: невозможное возможно — и начать формулировать ясный стратегический план, подкрепив его четкими тактическими разработками;
- если результат не такой, как хотелось, хорошенько подумайте, почему, а затем начните снова. Может быть, чуть-чуть надо по-другому. Ведь вы же стали мудрее, и у новой попытки больше шансов на успех. Сколько раз надо начинать сначала? Столько, сколько нужно, чтобы достичь того результата, который вас устраивает!

13.4. ВЫБОР КАРЬЕРЫ И УСТРОЙСТВО НА РАБОТУ

Выбор карьеры — очень сложный и ответственный вопрос в жизни. От его решения будет зависеть не только наше финансовое благополучие, но и личная жизнь. От того, какой путь избирает человек, будет зависеть и его окружение: друзья и враги, союзники и идейные противники, вкусы и предпочтения, ценности и интересы. От выбора карьеры зависит и уровень самооценки челове-

ка. Местожителство часто также обусловлено выбором карьеры. Таким образом, выбор карьеры — один из решающих факторов жизненного успеха и счастья.

В современных отечественных условиях профессия, получаемая в университете, становится базой для трудовой карьеры человека. Однако многим людям часто приходится переучиваться, повышать свою квалификацию, писать кандидатские и докторские диссертации, приобретать новые специальности и начинать все сначала в совершенно новой для себя сфере деятельности. Случается, что люди меняют место работы в зрелом, а иногда и в пенсионном возрасте.

Совершать этот выбор стоит очень обдуманно, невзирая на давление окружающих или не идя по пути наименьшего сопротивления, иначе человек может всю жизнь прожить с коэффициентом наименьшего полезного действия. Э. Фромм по этому поводу сказал: «Человек по своей природе — существо активное; бездействуя, он приближается к смерти». Чтобы избежать этого, нужно тщательно проанализировать ситуацию, взвесить все «за» и «против», проделать целый ряд мыслительных операций.

Можно предложить следующий **алгоритм выбора и оценки карьеры**.

1. Проанализируйте ситуацию. Очень часто выбор карьеры зависит от финансовых возможностей человека или семьи, в которой он родился. В этом плане легче всего и лучше всего тем, у кого дети продолжают путь, выбранный родителями. Например, известны целые династии ученых, музыкантов, политиков, врачей, учителей, архитекторов, художников, журналистов, актеров и т.д. Во-первых, генетический фактор — залог успеха. Во-вторых, у родителей есть связи. В-третьих, если родители были успешными, у них имеются и определенные финансовые накопления. Однако очень часто дети преуспевающих в чем-то родителей не хотят заниматься их профессией, желая освоить совершенно иной вид деятельности. Тогда им нужно осваивать «непаханое поле». А в наши дни, не имея определенных связей, часто приходится использовать имеющиеся сбережения. В этом случае сделать выбор в соответствии с интересами и способностями гораздо легче. В противном случае приходится занимать, чтобы оплачивать образование или проживание в другом городе, либо

выбрать то, что является более доступным и приемлемым на данном этапе. Однако особенно расстраиваться по этому поводу не стоит, поскольку сам по себе диплом выпускника университета не является залогом успешности карьеры. Карьера успешна только тогда, когда она интересна человеку и соответствует его способностям.

2. Оцените свои способности. Для этого нужно вспомнить свои успехи и неудачи. Какие предметы вам давались легко, а какие — с трудом? Когда вы себя чувствовали лучшим, а когда — в числе отстающих? К каким наукам вы более склонны: к гуманитарным, точным, естественным, требующим физической или умственной активности? Конечно, нужно не забывать о вероятности заблуждений такого способа оценки собственных способностей. Как известно, А. Эйнштейн, совершивший научную революцию, в школе считался посредственным учеником. Точно так же и мы можем не догадываться о наших истинных способностях, так как на наше представление о них большое влияние оказывает оценка учителя или одобрение (неодобрение) группы. Хотя к мнению окружающих все же стоит прислушиваться. Ведь если окружающие постоянно высказывают сходные суждения о достоинствах и недостатках человека, то, возможно, они правы. Однако для более точного ответа следует воспользоваться специальными психологическими тестами для определения своих способностей (тесты интеллекта, тесты достижений и тесты специальных способностей). На сегодняшний день разработаны тесты, которые могут предсказать успешность или неуспешность человека практически в любой области профессиональной деятельности. Это позволит вам определить свои способности, однако не решит другую проблему. Как говорится, рожденный ползать летать не сможет. Но если хорошо умеешь ползать, но не хочешь этого? Если тебе, образно говоря, близки слова героя из мультфильма «А мне летать охота!»? Что делать в этом случае?

3. Уточните, какие у вас ценности и интересы. Если вы правильно определите свои интересы, то скорее всего выберете ту профессию, которая будет приносить удовлетворенность. Однако сам по себе интерес к деятельности не доказывает пригодности к ней. Человек может мечтать о карьере композитора и сочинять музыку, не превышающую по мастерству уровня собачьего вальса. Далеко ли продвинется карьера такого горе-композитора? Ко-

нечно нет. Поэтому нужно соизмерять свои желания с возможностями. Кроме того, нужно уточнить и свои ценности. Для этого также можно использовать специальные тесты и опросники. Подумайте: что вы ждете от карьеры? Какой доход вас устроит? Что для вас важнее: деньги, власть или слава? К какому результату вы хотите стремиться? Вам больше по душе работать в маленькой или в большой организации? В мегаполисе или маленькой провинциальной деревушке? Готовы ли вы к командировкам? Сможете ли бывать за границей? Как вам нравится работать — в одиночку или в группе? Хотите ли вы сами планировать и организовывать свою работу или действовать в строго определенных рамках? Западные психологи полагают, что человек с неудовлетворенной потребностью в безопасности обычно предпочитает жестко определенную, рутинную работу, тогда как людям с ярко выраженной потребностью в достижении доставляет удовольствие работа, требующая творческого подхода.

4. Оцените гендерные и культурные факторы. К сожалению, и в наши дни значительная часть женщин работает на низкооплачиваемых работах. Женщины медленнее продвигаются по карьерной лестнице по сравнению с мужчинами. Многие работают на низкооплачиваемых должностях оттого, что вынуждены совмещать работу с семейными обязанностями. Проблематичны для женщины и выезды в служебную командировку. Женщины не меньше мужчин заинтересованы в своей работе, однако обстоятельства часто ограничивают карьеру женщин. В основном женщине приходится совмещать супружеские, родительские и служебные функции. В большинстве семей ответственность за ведение домашнего хозяйства и воспитание детей — женская обязанность. Поэтому неудивительно, что женщины, которым удается сделать карьеру и добиться руководящей должности, очень часто остаются одиночками. Все это следует учитывать, выбирая себе карьеру. Успешная карьера дается ценой немалых усилий. Нужно определить с самого начала, не слишком ли тяжело будет ее бремя? Кроме того, не следует забывать о влиянии культурных стереотипов. Например, если в США врачами и дантистами работают в основном мужчины, то в России большую часть врачей составляют женщины. Культура современного общества решающим образом определяет, в ка-

кой мере мы можем добиться карьерного успеха. Нужно попытаться выяснить, есть ли будущее у той или иной профессии, степень ее востребованности в том или ином регионе страны и т.д.

5. Проанализируйте рынок труда. При выборе карьеры не в последнюю очередь оценивается и возможность будущего трудоустройства. Далеко не каждый может стать Президентом Российской Федерации. Даже те специальности, которые в настоящее время пользуются спросом, в будущем могут оказаться ненужными. Техника шагает вперед, вытесняя собой рутинный труд человека, но в то же время и ликвидируя рабочие места. Конечно, есть и стабильные сферы деятельности, такие, например, как медицинские и похоронные услуги, образование и наука, политика и религия, экономика и юриспруденция и т.д. Однако спрос на профессии дворника, грузчика или кондуктора в развитых странах заметно сокращается.

6. Узнайте о рабочих условиях и необходимых требованиях. Во-первых, нужно выяснить, какие умения и практические навыки необходимы для вашей работы (к примеру, быстрота реакции, коммуникативные навыки, хорошая память, стопроцентное зрение, острый слух или специальная подготовка). Во-вторых, нужно узнать, каковы условия труда специалистов выбранной сферы деятельности (например, работа в помещении или на улице, в отдельном кабинете или в общей комнате, с униформой или без нее, с нормированным или ненормированным графиком работы и т.д.).

Найдя подходящее место работы, необходимо позаботиться о том, чтобы быть туда принятым. Все чаще в отечественных условиях для этого используются не только устные способы (собеседование), но и письменные (так называемые аппликационные письма и резюме).

Аппликационное письмо предполагает краткое сообщение, адресованное конкретному чиновнику, в котором содержится главная цель обращения претендента на вакантную должность. Фирма может разработать свой специальный бланк документа, заменяющего необходимость написания аппликационного письма. Однако если такой альтернативы нет, то следует учитывать несколько рекомендаций по его составлению:

- выяснить фамилию руководителя интересующего подразделения или фамилию менеджера по персоналу;

- избегать слов и выражений, свидетельствующих об отчаянии или чувстве безнадежности;
- избегать хвастливых и напыщенных слов о себе;
- не цитировать фрагменты письма из какого-нибудь учебника, поскольку письмо, написанное лично, будет более информативным;
- никогда не посылать ксерокопию письма;
- следовать принципу лаконичности и избегать многословия.

Резюме лучше всего составлять не торопясь, перебирая в памяти свой жизненный опыт и вспоминая свои достижения в определенных сферах деятельности. Это может быть любая работа, даже если она не входила в трудовые обязанности человека, в том числе учеба на курсах, членство в обществах или общественно-политическая деятельность. Просмотрев этот список, следует убедиться, что в нем содержатся все виды деятельности, которые могли бы иметь какое-то отношение к вакантной должности кандидата.

При оформлении документов о приеме на работу чрезвычайно важно не допускать орфографических, пунктуационных и стилистических ошибок. Ведь шансы человека на получение работы или продвижение по службе в значительной степени зависят от его умения грамотно писать. Согласно проведенному исследованию, 80% руководителей сообщили, что в их практике были случаи, когда они отказывали претенденту только на том основании, что его резюме и аппликационное письмо были написаны с грамматическими ошибками. И 99% руководителей согласились с тем, что неграмотность служит помехой в продвижении человека по службе. Дело в том, что ошибки в письме часто оцениваются как отражение недостаточности общего интеллектуального уровня человека. Поэтому задачу повышения грамотности человеку, желающему достичь больших успехов в карьере, следует воспринимать не как скучное занятие, а как весомый вклад в багаж секретов карьерного роста.

Собеседование (интервью) может длиться не более полчаса, но за это короткое время работодатель формирует свое мнение о кандидате и принимает решение. Конечно, каждый работодатель, беседуя с кандидатом на вакантную должность, использует свой

собственный метод ведения интервью. Психологи все же попытались сгруппировать их и выделить *три основных вида интервью*:

1) неформальное интервью, форма которого не определена заранее; последовательность и характер диалога не планируются, разным претендентам задаются разные вопросы в соответствии с направлением беседы; подобное интервью практикуется в основном для предварительной оценки претендентов, нежели для сбора информации о них;

2) типовое интервью представляет собой интервью, процедура которого унифицирована для всех претендентов и предполагает методичный и тщательный опрос с целью выяснения всех деталей личности кандидата на вакантную должность; выясняется, почему человек выбрал свою специальность, почему покинул прежнее место работы, что он ценит в своей профессии и т.д.;

3) ситуационное интервью предполагает искусственное создание интервьюером определенной ситуации, дающей ему возможность наблюдать за поведением потенциального работника; одной из разновидностей ситуационного интервью является *стрессовое интервью*, при котором претендент сталкивается с событиями, обычно вызывающими у человека тревогу, страх и беспокойство (кандидата, например, могут посадить на стул со сломанной ножкой, пролить на него горячий кофе в надтреснутой чашке, подать ему ручку, которая рассыплется у него в руках, с тем чтобы понаблюдать за его реакцией); должность получает тот, кто стойко и мужественно переносит все испытания; другая разновидность ситуационного интервью получила название *интервью «из корзины»*: перед кандидатом на должность ставится корзина с инструкциями, приказами, распоряжениями; разобравшись в них за определенный срок, он должен принять оптимальное решение; от того, какое это будет решение и как он обоснует его, зависит, будет ли он принят на данную должность. Кроме названных используется также *групповое интервью*, дающее возможность оценить работу кандидатов в коллективе.

Для положительного исхода собеседования психологи советуют:

- выглядеть опрятно и одеться в традиционном стиле или как одеваются большинство работников компании;

- при встрече и завершении беседы лучше всего использовать крепкое рукопожатие в сочетании с естественной улыбкой, стоять прямо, не переминаясь с ноги на ногу и избегая суетливости в поведении;
- не начинать беседу с вопроса о зарплате, лучше, если его затронет сам работодатель, в крайнем случае его можно задать в конце беседы;
- во время беседы не критиковать организацию, в которой вы работаете или работали. Известный русский критик В.Г. Белинский в этой связи сказал: «...Кто резко высказывает свои мнения о чужих действиях, тот обязывает этим себя действовать лучше других»;
- не возражать интервьюеру и не спорить с ним, не высказывать неудовлетворенности ходом беседы;
- избегать многословия и излишней жестикуляции, говорить кратко и только о тех аспектах работы, которые имеют отношение к образованию и специальности;
- постараться четко сформулировать для себя основную цель и основания выбора работы, а также степень своей профессиональной пригодности;
- внимательно слушать интервьюера, проявляя интерес ко всему, что он говорит, даже если это, на ваш взгляд, не имеет отношения к вашей предстоящей работе, и не перебивать его;
- не быть излишне самоуверенным, держаться спокойно и непринужденно;
- после проведения собеседования поблагодарить собеседника и всех людей, принявших хоть какое-то участие в вашем приеме на работу.

Чтобы лучше показать себя во время подобных испытаний, нужно постараться собрать как можно больше информации о той организации, где вы хотели бы работать. В наши дни владеть нужной информацией означает владеть миром. Б. Дизраэли говорил: «В жизни, как правило, преуспевает больше других тот, кто располагает лучшей информацией». Вооружившись необходимой информацией, можно эффектно, но ненавязчиво продемонстрировать заинтересованность и суметь задать компетентные вопросы. Последнее очень важно, ибо интеллект человека чаще можно больше

узнать по формулировке его вопросов, а не по ответам, поскольку ответ можно заучить. Кроме того, интервью часто приобретает форму стресса. Предварительная подготовка поможет избежать излишнего волнения.

13.5. НАЧАЛЬНЫЙ ЭТАП ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Кто из нас не был новичком? Сколько ошибок приходится совершать по неопытности! Мастерство приходит с опытом, а опыт нарабатывается постепенно. Однако главная (если не единственная) ошибка, особенно в начале карьерного пути, — не исправлять своих прошлых ошибок.

Получив желанное место работы, человек может расслабиться, подумав, что все основные испытания позади. Но чаще всего новому работнику предстоит выдержать еще одно испытание. Ему назначается испытательный срок, который может длиться от недели до полугода. В это время руководство тщательно следит за работой новичка и может изменить свое решение. Поэтому именно в этот период работнику необходимо доказать, что он — лучшая кандидатура для той должности, на которую претендовал. Для этого требуется умение эффективно организовывать время и определять основные приоритеты.

Выделим некоторые аспекты начального этапа профессиональной деятельности, знание и учет которых поможет молодому сотруднику со временем добиться карьерного успеха.

Демонстрация результатов работы и личная скромность. На начальных этапах работник знакомится со следующим парадоксом: с одной стороны, ему нужно благоприятно зарекомендовать себя, показать, на что он способен, с другой — ему требуется быть как можно сдержаннее, чтобы коллеги не почувствовали в нем сильного соперника и не постарались «убрать с дистанции» пока не поздно. Поэтому новичкам можно посоветовать, с одной стороны, быть сдержаннее и не делиться своими планами с сослуживцами, а с другой — качественно и добросовестно выполнять то, что предписано должностными обязанностями.

Внимание к факторам гигиены труда. Для достижения той или иной профессиональной цели необходимо иметь благоприятные орудия и условия труда. Ф. Герцберг назвал подобные внешние обстоятельства и условия труда факторами гигиены труда. Условия труда являются важнейшим фактором удовлетворенности работой. Тесное помещение, плохое освещение, устаревшая техника, неудобные стулья или постоянный шум могут стать причиной не только раздражения, но и снижения показателей работы. Но если новому сотруднику повезет и он будет работать в хорошем помещении, в удобное для него время, если он будет обеспечен всем необходимым для работы, то можно предположить, что у него больше шансов быть удовлетворенным своей работой, а значит, и показать лучшие результаты. Внимание к факторам гигиены труда повышает не только самооценку и мотивацию сотрудника, но и преданность своему делу.

Выбор способа продвижения. В начале карьерного пути человек может избрать несколько вариантов продвижения. Первый из них — не рисковать и выполнять рутинную работу, второй — стремиться к самосовершенствованию и к новым возможностям применения своих навыков. Самолюбие и самоуважение порождают у человека желание добиться большего в своем деле, заставляют его проявлять инициативу. Если работа становится скучной, можно найти множество способов, чтобы сделать ее разнообразнее и увлекательнее, например на время отложить одно дело и приняться за другое.

Выбор стратегии и тактики отношений с коллегами. Не секрет, что отношения с коллегами могут стать главной причиной желания или нежелания человека менять место работы. От психологического климата в коллективе зависит продуктивность работы. Для выпускника университета или любого другого учебного заведения может стать неприятной новостью, что условия сосуществования в студенческой группе значительно отличаются от условий сосуществования в рабочем коллективе. В первом случае студент более или менее знает, что если он будет добросовестно учиться, то в конце срока обучения получит диплом об окончании учебного заведения. Такой же или чуть лучше диплом получают и все остальные (за исключением отстающих). Степень результативности обучения студента зависит прежде всего от него самого. С такой пси-

хологией бывший студент может прийти и на свое место работы. Однако здесь царят совершенно иные законы: при внешней любезности и доброжелательности работавшие ранее коллеги воспринимают новичка как потенциального или реального соперника, особенно если он уже успел проявить себя с положительной стороны. Сам же новый сотрудник может поначалу не понять за внешней вежливостью истинного к нему отношения и вести себя достаточно опрометчиво с коллегами, доверяя им так же, как когда-то он доверял своим одноклассникам. И если в ситуации отсутствия явной конкуренции (студенческие годы) его успехами восхищались (преподаватели, друзья, товарищи по учебе), то в рабочей группе они могут быть восприняты в штыки, раскритикованы, не замечены, вызвать чувство зависти и неприязни.

Таким образом, следует четко осознавать, что коллеги чаще всего представляют серьезную опасность для карьерного роста. Отношения с ними следует выстраивать очень осторожно, избегать излишней доверительности, не рассчитывать на дружбу с коллективом. Конечно, среди коллег могут быть друзья, однако ситуации соперничества и борьбы за власть могут и их превратить во врагов. Причем психологами давно замечено, что самыми лютыми врагами становятся чаще всего бывшие друзья, поскольку ухудшение их отношений, вызванное различными причинами (в том числе и внешними), воспринимается как предательство. Последнее, как известно, считается одним из самых тяжких преступлений, если не самым тяжким. Поэтому человеку, желающему добиться успеха в карьере, рекомендуется сохранять определенную дистанцию в отношениях с коллегами, находящимися на той же или более низкой ступени иерархии. С вышестоящими — особенная вежливость и дипломатия, которая, однако, не должна превращаться в заискивание и подбострастие.

13.6. КАРЬЕРНЫЙ РОСТ И МОББИНГ ПЕРСОНАЛА

Каждый сотрудник хоть раз в своей профессиональной жизни сталкивался с ситуацией, когда ему уже не интересно заниматься тем, чем он все время занимался. Ему кажется, что он уже вырос из своей должности и созрел для новой. Бывает так, что человек,

проработав двадцать лет в одной должности, вдруг начинает чувствовать, что оказался в тупике, осознает бесперспективность своей карьеры, не видит в ней возможностей для индивидуального роста и решает посвятить себя другому делу. Кроме того, некоторые виды карьеры приходят к своему естественному завершению. Например, спортсмены еще в цветущем возрасте ищут для себя новую сферу приложения сил. Иногда перемена карьеры бывает вынужденной, обусловленной внешними обстоятельствами, например подсиживанием сотрудников, банкротством предприятия, сокращением штатов или конфликтом с начальством.

Психологи советуют в таких случаях тщательно продумать свое решение, выписав на лист бумаги все его плюсы и минусы. Они предлагают оценить его по четырем пунктам:

- что приобретается, а что теряется в связи со сменой работы;
- что приобретают, а что теряют близкие;
- способствует ли смена работы повышению самооценки и самоуважения;
- одобряется ли данное решение окружающими.

Ответ на эти вопросы помогает человеку осознать все преимущества и недостатки его настоящей и будущей работы. В результате подобного анализа человек начинает осознавать, что его интерес не стоит той жертвы, на которую придется пойти его семейному окружению.

В том же случае, если человеку удобно, интересно и выгодно продолжать начатую карьерную дистанцию, то речь пойдет о **карьерном росте**.

Одной из серьезнейших психологических проблем карьерного роста является **моббинг** (*mobbing*) — психологические притеснения, преимущественно групповые, работника со стороны работодателя или других работников, включающие в себя постоянные негативные высказывания, постоянную критику в адрес работника, его социальную изоляцию внутри организации, исключение его из служебных действий, социальных контактов, распространение о работнике заведомо ложной информации и т.п. Моббинг, принимающий свои крайние формы, носит название **«буллинг»** (*bullying*), под которым понимается агрессивное поведение, выражающееся в злонамеренном преследовании, жестокости, попытках оскорбле-

ния и унижения работника, подрыве его репутации и т.п. Поэтому если на работе на вас накричали или оскорбили, не приняли вашу точку зрения или навязали чуждое вам мнение, лишили полномочий, раскритиковали или усомнились в вашей компетентности, значит, вы столкнулись с моббингом (или буллингом — в зависимости от силы проявления указанных негативных феноменов).

К сожалению, в отечественных условиях (то ли в силу советского прошлого, то ли каких-то других обстоятельств) на данную проблему обращалось гораздо меньше внимания, чем за рубежом. К примеру, в США силами специальной организации под названием Workplace Bullying & Trauma Institute (WBTI) в сентябре 2000 г. проводилось исследование данной проблемы. В нем участвовали 200 респондентов, каждый из которых являлся жертвой моббинга. В 2003 г. этой же организацией проводилось сходное исследование уже более 1000 респондентов. В результате исследований было установлено:

- жертвами моббинга чаще становятся женщины;
- агрессорами чаще выступают мужчины, чем женщины;
- мужчины чаще попадают под прессинг коллег-мужчин;
- женщины чаще попадают под прессинг коллег-женщин;
- подавляющее большинство притеснений исходит от коллег, имеющих более высокое положение в организационной иерархии;
- наиболее типичным является публичное выражение претензий с целью обозначить иерархию и субординацию, «чтобы другим не повадно было» (более 50% случаев моббинга);
- примерно 25% случаев моббинга происходит за закрытыми дверями с последующей преднамеренной утечкой информации в виде слухов, сплетен и домыслов;
- еще 25% происходит действительно за закрытыми дверями, без свидетелей;
- мужчины для моббинга чаще используют административные ресурсы и свои организационные полномочия, а женщины — социальные связи внутри организации; иными словами, агрессоры-мужчины больше полагаются на поддержку со стороны руководства, в то время как агрессоры-женщины — на поддержку коллег.

ры-женщины — на коллег и сослуживцев, в том числе и на ближайшее окружение жертвы;

- наиболее типичными реакциями на моббинг являются: стресс, паранойя, головные боли, чувство отстраненности, отторженности, сомнения, стыд и чувство вины;
- за пределами организации последствия моббинга часто выражаются в ночных кошмарах, бессоннице, рассеянности, изменениях в весе, чрезмерном потреблении алкоголя, сигарет, медикаментов, пищи;
- каждый четвертый в ситуации моббинга подумывал о самоубийстве или о совершении насилия в отношении других лиц;
- негативное влияние продолжается даже тогда, когда меняется место работы или проходит много времени;
- в числе тех, кто поддерживает моббинг, часто оказываются такие же работники, коллеги притесняемого лица (треть сотрудников);
- чаще всего, по мнению притесняемых, вина лежит на агрессорах, в каждом четвертом случае вина приписывается работодателю, менее всего в качестве провоцирующих моббинг причин указываются те, которые напрямую не связаны с организацией (например, проблемы законодательства);
- в большинстве случаев гонения на работника связаны с целью его принуждения к уходу из организации;
- четыре из пяти сотрудников, ставших жертвами моббинга, впоследствии теряют свое место работы (либо по собственному желанию, либо по причинам, сформулированным работодателем);
- потери агрессоров менее выражены: только 4% прекращают притеснять работников под воздействием каких-либо санкций и наказаний, 9% подвергаются внутренним переводам либо увольнению;
- в половине случаев в результате моббинга снижается заработная плата.

Психологи предлагают следующую *типологию агрессоров*.

1. «Двуглавый змей» — манипулятор общественным мнением относительно жертвы, порождающий за ее спиной сплетни и слухи, подрывающий ее репутацию.

2. *«Постоянный критик»* — тип агрессора, постоянно нападающего и критикующего жертву, относящегося к ней предвзято, придирающегося к любой мелочи и порождающего у нее сомнения в своей компетентности.

3. *«Кричащая Мими»* — тип агрессора, для которого провоцирующее, скандальное и вызывающее на скандал поведение в отношении жертвы является нормой.

4. *«Привратник»* — агрессор, стремящийся контролировать и ограничивать доступ ко всем видам ресурсов, от которых зависит успешное выполнение работы (время, бюджет, оргтехника, моральная поддержка), что подводит жертву к невыполнению заданий и обнаружению служебного несоответствия выполняемой работе. В заключение хотелось бы отметить, что притеснения на работе стоит рассматривать не как норму адаптации сотрудников, а как серьезную проблему, с которой необходимо бороться с помощью мощного арсенала психологических методов, одним из которых является карьерный тьюторинг.

О том, как справиться с проблемой моббинга и другими проблемами профессиональной жизни, речь пойдет в следующем параграфе.

13.7. ТРИ ПРАВИЛА КАРЬЕРНОГО УСПЕХА

Предлагаем вашему вниманию четыре основных правила, которые помогут вам добиться карьерного успеха.

Правило № 1: «Правило чинопочитания». Успешные карьеристы не любят быть побежденными. Они воспринимают отношения либо как властные, либо как подчиненные и при встрече редко руководствуются принципом равноправия. Успешный карьерист воспринимает жизнь как соревнование, как борьбу за то, чтобы завоевать независимость, избежать поражений и защитить завоеванные позиции. Работникам же, которых называют «влюбленными в свою профессию», иногда очень трудно заметить, что они ведут себя таким образом, что их начальники чувствуют свои позиции находящимися под угрозой. В то время как у успешных карьеристов даже в языке тела проявляется чинопочитание — уважение по

отношению к более высоким по рангу сотрудникам, — большинство работников чаще всего этого не делают. У них отсутствует «коленипреклоненный рефлекс», если, конечно, речь не идет о молитве в церкви или перед иконостасом. Однако иногда некоторые жесты подчинения необходимы.

Правило № 2: «Власть есть средство укрепления собственных позиций». Данное правило особенно важно, когда берешься за руководство выполнением какого-либо группового задания. Необходимо настраивать людей на общее дело и согласовывать их способности с различными требованиями организации. Как это сделать? На совещаниях и индивидуальных беседах менеджер регулярно узнает ожидания и перспективы сотрудников. Если кто-то начинает тянуть одеяло на себя, менеджеру необходимо сделать соответствующие выводы. Всего один сотрудник может дезорганизовать всю группу. Начальник не должен этого допускать. Однако многие часто этим пренебрегают, они пытаются докопаться до причины, на что уходит много времени, самостоятельно до мелочей изучить суть задания, понять сотрудников, даже найти причину в себе. Но все безрезультатно. Успешные карьеристы в таких случаях действуют решительно. Они увольняют «паршивую овцу, которая все стадо портит» и тем самым укрепляют собственные позиции. «Вот это да! Как? За что?» — начинают думать другие. Появляется страх быть уволенным или уволенной. А авторитет начальника тем временем растет в глазах его подчиненных.

Правило № 3: «Мы не золотые червонцы, чтобы всем нравиться». Многие сотрудники не понаслышке знают, что такое хорошие отношения. Они часто делают ставку на человеческую близость, в то время как успешные карьеристы заботятся скорее о несколько дистанцированном способе обращения с людьми. На работе они не общаются, как правило, на эмоциональном уровне, а концентрируются на содержании информации. Они мастера в том, чтобы управлять беседой на чисто деловом, интеллектуальном уровне, придерживаясь негласного правила «ничего личного». В США и Западной Европе, если сотрудники не выносят друг друга, но вынуждены вместе работать и сидеть за одним столом на заседаниях, ведут себя так, как будто они лучшие друзья и живут «душа в душу». Весь секрет в том, что для них главное — не любить или нравиться

друг другу, а побеждать. У большинства же отечественных работников все по-другому. Поскольку в нашем воспитании большое внимание уделяется установлению и поддержанию отношений, а не доминированию и воле к победе, они уязвимы во всем, что касается эмоциональных привязанностей. Конечно, не стоит становиться бесчувственным, однако полезно знать, что устанавливая хорошие отношения с кем-то, мы даем ему над нами власть, поскольку становимся зависимыми от того, кто нам нравится. Это сковывает нас при принятии серьезных карьерных решений. Мы начинаем бояться навредить тому, с кем у нас сформировались хорошие отношения. Поэтому надо помнить, что коллеги — это не близкие родственники и не члены семьи. Лучше сформировать с ними ровные, чисто деловые отношения.

13.8. ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ НА ЗАСЕДАНИЯХ И СОВЕЩАНИЯХ

Существует несколько важных правил поведения во время заседаний, совещаний и собраний.

Говорите «я». Бывают ситуации, когда новый начальник всем своим видом и поведением показывает, что только ему известно, как надо работать и правильно выполнять то или иное поручение. Остальных он принижает. Поэтому, чтобы показать ваши собственные позиции, для вас особенно важно и полезно употреблять слово «я». Это убедительно действует и тогда, когда уместно сказать о ваших личных успехах. Это позволяет задействовать как можно больше каналов, необходимых для демонстрации собственной позиции. Ведь то, что кажется вам само собой разумеющимся, для других таким не является (особенно для коллег). В частности, в том, что касается ваших успехов. Многие работники часто стесняются говорить о своих профессиональных заслугах, проявляя ненужную аристократичность. Они не демонстрируют себя как победителей, тем самым заставляя других думать и говорить: «Все это можно было бы сделать и лучше». А ведь есть много ситуаций, в которых имеет смысл не молча стоять на своем, а осознанно показать свои потенциальные способности. Конечно, нет готовых рецептов на каждую

ситуацию о том, что и как следует говорить. Несомненно лишь одно: стиль речи должен соответствовать сиюминутной профессиональной ситуации. Необходимой предпосылкой, помогающей говорить «я» и демонстрировать свои успехи, является ваше собственное признание личных успехов. Но, к сожалению, в детстве всех нас учат не говорить о своих успехах. Многие из нас в этом вопросе оказываются послушнее других и во взрослой жизни продолжают считать, что демонстрировать свои успехи — плохо. Опасное заблуждение для всех, кто мечтает сделать хорошую карьеру! Побольше уверенности в себе! Ложная скромность может сыграть с вами дурную шутку.

Никогда не говорите о себе плохо. В течение следующих нескольких дней наблюдайте за собой и своим окружением. И вы увидите, как часто люди рассказывают о себе что-нибудь негативное, хотя вряд ли это было бы нужно. Но дело усугубляется еще и другим. Люди часто любят дополнять сказанное собственным отрицательным примером: «О, я могу тебя понять, потому что у меня была похожая ситуация!...» Однако успешные карьеристы не принимают такие беседы. Поэтому подавляйте в себе желание рассказать о себе какую бы то ни было историю, которая хоть сколько-нибудь негативно могла бы нарисовать ваш образ. Поначалу вы увидите, как непросто это сделать. Ведь нам столько лет прививается солидарная культура беседы в семье, среди друзей и на работе. Однако ее никак нельзя применять на работе! В противном случае коллеги начнут сомневаться в вашей компетентности, перестанут верить в ваш профессионализм и разочаруются в вас как в специалисте.

Просите слова в каждой дискуссии. Не всегда нужно иметь детальные и скрупулезные знания о чем-то, чтобы участвовать в разговоре во время совещаний. Однако начинающие работники этого часто не знают. Понимание этого приходит с возрастающим профессиональным опытом. Сдержанная позиция на совещаниях, когда вы только сидите и слушаете, проигрышна. Полезнее занимать ту или иную позицию, даже если вы тщательно не исследовали тот или иной вопрос и не знаете о нем точных цифр. Освободитесь от безусловного перфекционизма, т.е. всеохватывающего стремления к совершенству (позиция «или совершенно, или никак»). Гораздо важнее, что вы будете что-то говорить, нежели ждать

своего часа, когда будете владеть вопросом во всех деталях. Пока вы его будете ждать, он может вообще для вас не наступить. Начинаящие работники часто впадают в заблуждение о том, что то, что они должны сказать, должно быть идеально подходящим теме и предмету разговора и что любые отклонения ударят по их авторитету. При этом дело обстоит как раз наоборот. Если они ничего не говорят, то в этом случае никто не видит их компетентности и никто не воспринимает их всерьез. Коллегам очень важно знать точку зрения других коллег. Даже если она и совпадает с их собственной точкой зрения. Поймите: если с кем-то встречаешься, то надо что-то сказать. Кто ничего не говорит, может уходить. Таковы негласные правила игры.

Во время заседаний скрывайте свои мысли. Слова существуют для того, чтобы скрывать мысли. Иначе ваши мысли могут быть взяты на вооружение коллегами и выданы за свои собственные. Вас же потом спросят: «Что вы думаете на этот счет?» А в случае если это сделает ваш начальник, вам ничего не останется, как, подыгрывая ему, соглашаться с собственной же мыслью. Конечно, это вряд ли вам будет по душе. Показывать другим можно лишь конечный результат своих раздумий, но не ход мысли. Ведь никому, кроме вас, неизвестно, к чему ведет та или иная цепочка ваших рассуждений. Вас могут перебить или неуместным вопросом сбить с толку, и вы не сможете сказать то, что хотели, не сможете отстоять точку зрения. Поэтому лучше всего демонстрировать лишь выводы, следствия ваших рассуждений, а не сами рассуждения. Последнее уместно лишь в редких случаях, когда вас специально об этом попросят.

Устанавливайте другим границы их выступлений. На отрицательные замечания реагировать нужно сразу. При этом очень важно не показывать своей неуверенности. Часто стоит сделать «каменную» физиономию, чтобы другие (и в первую очередь конкуренты) не могли узнать, что вы на самом деле в данный момент испытываете. Быть находчивым и уметь устанавливать вербальные границы — очень важные профессиональные качества. Помните, что находчивость — путь к суверенитету. Попытайтесь развить в себе это качество, и вы увидите, какие сочные и богатые плоды на чистом поле вашей профессиональной репутации они вам прине-

сут. Кстати, следует сказать и о некоторых гендерных различиях дискуссионных стилей. Мужчины часто спонтанно высказывают свои мнения и говорят до тех пор, пока их не перебивают. Женщины слушают внимательно, реже перебивают и выражают свое мнение в основном во время пауз в разговоре или тогда, когда им задают вопрос. Именно поэтому у мужчин часто создается впечатление, что их собеседницы по переговорам неуверенны в себе и не имеют собственного мнения, а женщинам, напротив, кажется, что стиль общения мужчин агрессивен и надменен.

Не останавливайтесь на формальных деталях. Тот, кто концентрируется на формальностях, демонстрирует свою ограниченность. Когда начинающий сотрудник цепляется за каждую мелочь, он часто тем самым действует коллегам на нервы. Поэтому логично, что личность, которая демонстрирует такое поведение, часто соскальзывает на более низкую ступень иерархии. Отсюда совет: остерегайтесь чрезмерной сосредоточенности на деталях содержания. Но не впадайте в заблуждение, что иерархические формальности тоже ничего не значат. Здесь все как раз наоборот. Помните, что почти каждый коллега хочет на работе показать свою значимость и указать на свое место в структуре иерархии.

Показывайте себя экспертом. Очень часто одним из главных способов проявления своего превосходства у коллег является принятие на себя роли эксперта. Интересно, что в этой роли они остаются и в свободное время, что позволяет им поупражняться на этом поприще, например, в тесном дружеском кругу, когда нужно оценить вкусовые качества вина. Мужчины любят показывать себя экспертами и во всем, что касается техники, политики, спорта и автомобилей. Самое поразительное в том, что, по свидетельству очевидцев, женщина всегда выигрывает в глазах мужчин, если, даже не интересуясь, например, футболом, все же знает результаты игры. Конечно, мы не советуем, если у вас нет абсолютно никакого интереса к футболу, превратиться в страстного футбольного фаната. Однако этот пример наталкивает на мысль — чтобы слыть у коллег экспертом, нужно быть информированным и в тех областях, которые считаются не вашими. Это, естественно, не значит, что нужно забывать о ваших собственных увлечениях и интересах.

Защищайте интересы своего подразделения. Успешный карьерист всегда борется за значимость своего подразделения. Он пытается создать такую ситуацию, когда без его участия становится невозможным решение общеорганизационных проблем. Поэтому он пытается взять на себя как можно больше жизненно важных функций. Это особенно важно, когда наступают критические моменты. Тогда у него появляется реальная возможность сыграть на этом и не только решить «непосильную» задачу, но и продвигаться по карьерной лестнице.

Уточняйте речь цифрами. Успешные карьеристы любят цифры, таблицы и статистику. Поэтому начинающий карьерист, зная это и используя в своих целях, может завоевать уважение своих коллег. Если хотите удивить или даже озадачить сослуживцев своей компетентностью, всегда используйте в качестве аргумента или иллюстрации своих выступлений цифры и статистику. Не важно, была ли математика вашим любимым предметом в школе или не была, вы только выиграете, если внесете математический элемент в ваше выступление.

13.9. ПРАКТИКА ОТВЕТСТВЕННОСТИ И РИСКА В КАРЬЕРЕ

Принимать на себя ответственность за новое дело и обдумывать, как еще его можно расширить, — это для успешных карьеристов в большинстве случаев само собой разумеющийся рабочий процесс. Они не хотят быть игровыми мячами. Они смотрят на жизнь как на борьбу с природой и конкурентами. Независимость и индивидуальный успех, а также его признание другими — вот что особенно ценится карьеристами.

Для построения успешной карьеры необходимо не бояться брать на себя ответственность, особенно за новые и непривычные задания.

Если вам трудно брать на себя ответственность за новые поручения, то нужно осознать, что конкретно мешает вам в этом. Для этого можно дать волю своей фантазии и представить себя в школьные годы, закрыть глаза, не обращая внимания на внешние шумы,

сконцентрироваться на своих воспоминаниях. Предлагаемые ниже вопросы помогут вам в этом.

- Где я жил в то время?
- Кто постоянно находился рядом со мной?
- Кто был у меня ежедневно, часто, редко?
- Как относились ко мне учителя, директор школы, классный руководитель, одноклассники?
- Имело ли вес мое слово?
- Считался ли кто-то с моими желаниями?
- Была ли возможность сотрудничать с авторитетными людьми?
- В каких ситуациях я чувствовал себя уязвленным поведением и критикой авторитетов?
- Как можно было меня воодушевить, мотивировать или убедить взяться за какое-либо дело?
- Когда я добровольно делал даже больше, чем от меня требовалось?
- Кто из важных персон и как мог меня унижить?
- Признавались или недооценивались мои успехи?
- Что я думал в таких ситуациях о себе и других?
- Что я сейчас ощущаю, вспоминая все это?
- Что могло меня разозлить, огорчить или испугать?
- Какие средства (явные или тайные) я использовал, чтобы защитить себя?

Конечно, не всегда нужно отказываться от ориентации на отношения, однако для успеха на работе нужно нацеливаться и на ответственность за дело. Попробуйте мыслью и чувством настроиться на то, чтобы брать на себя ответственность, найти как можно больше людей или ситуаций, которые могли бы вам в этом помочь. Воспитывайте в себе ответственность перед самой собой, постепенно перенося ее и на других. Для этого есть много возможностей, например следующие.

1. Принимайте самостоятельные решения. В принятии самостоятельных решений упражняйтесь на мелочах, допустимых без подстраховки начальства. Предпосылкой для этого является точное знание о том, что вас потом об этом не спросит начальник. Как правило, многие люди имеют безошибочное чутье, в каких вопросах

можно обойтись и без совета. Рекомендуем вам радоваться тем моментам, когда вы видите, что приняли действительно верное решение, взяв на себя ту или иную ответственность.

2. Беритесь за новые проекты. Вы можете сразу не показывать свою готовность, а взять ответственность за новый проект уже в процессе, чтобы потом не менять своих позиций. Если вы не решаетесь, не веря в собственные силы и способности, можете пройти специальные курсы повышения квалификации по теме данного проекта.

3. Используйте сайты Интернета. Активно участвуйте в получении необходимой информации, используя данные полезных сайтов Интернета. Некоторые сайты — кладези информации и удобные полигоны для испытания себя на готовность принятия ответственности.

4. Участвуйте в общественной работе. Возможности брать на себя ответственность бесконечны (например, записаться в члены родительского совета в школе, где учится ваш ребенок). В общем, думайте сами, решайте сами!

Чтобы брать на себя большую ответственность, успешные карьеристы постоянно испытывают на прочность границы, желая расширить свою свободу действий. После неудачи они пробуют добиться своего вновь и вновь, руководствуясь девизом: «Новая игра, новое счастье!» Этот принцип действует не только в спорте, но и на работе. С мыслью об игре тесно связано представление о риске. Если заранее знать, кто победит, то не интересно.

Не рискует лишь тот, кто ничего не предпринимает. Хотя и это можно утверждать лишь с определенными оговорками. Риск присутствует всегда и во всем. Можно либо выигрывать, либо проигрывать. Конечно, если хорошенько потренироваться, тщательно изучить правила игры, то начнешь постоянно выигрывать. Но и в этом случае не всегда можно узнать, как будут перемешаны карты. В игре всегда есть коэффициент неизвестности, и при сомнениях можно отложить решение на более удобный срок. Кроме того, часто не знаешь, насколько силен твой соперник. Поэтому нужно себя готовить заранее к тому, чтобы воспринимать поражение как часть игры.

Если же успешный карьерист и проигрывает, то чаще всего расценивает свой проигрыш как следствие стечения обстоятельств, а не как результат собственных ошибок. Отсюда и характерная реакция —

агрессия и досада, а не страх и сомнение. Успешные карьеристы чаще, чем все остальные, идут на риск, потому что им легче пережить поражение. К сожалению, многие работники поступают прямо противоположным образом и в поиске причин неудачи оказываются в порочном круге самообвинения. Дело усугубляется тем, что они часто не замечают или недооценивают свои сильные стороны.

Для выработки умения идти на оправданный риск, действовать быстро и решительно можно использовать следующие рекомендации.

Тренируйте радость победы. Как важно иногда уметь почувствовать радость игры, которая приводит к радости победы! Если у вас что-то не клеится на работе, научитесь не воспринимать это как личный промах. Если идете на риск, предлагайте свое участие в том или ином проекте. Если же найдется кто-то, кто также захочет за него взяться, дайте знать начальству, что вы этим проектом хотя бы интересуетесь.

Говорите «да». Принцип «говорите „да“» не означает, что нужно быть «каждой бочке затычкой» и соглашаться на все, о чем бы вас ни попросили или что бы вам ни предложили. Речь идет о заданиях, которые связаны с ответственностью и предлагают возможность профилирования. Успешные карьеристы нутром чувствуют такие задания и сразу же кричат «да», но для начала они, как в известном фильме, могут сказать: «Огласите весь список, пожалуйста!» И как только они услышат «свое», то незамедлительноотреагируют.

Тренируйте смелость говорить. В трудных ситуациях наберитесь мужества и скажите несколько слов. Тренируйте ваше мужество идти на риск, находясь в кругу коллег и желая что-то сказать. Не будьте слишком самокритичны, если что-то не сразу получается и хочется опять замкнуться в себе. Лучше попробуйте то же самое еще раз. Ваши коллеги и начальники будут вас только уважать за это. Кроме того, они получат о вас определенную информацию и будут знать, с кем имеют дело.

Тренируйте готовность к конфликту. Надо знать, что риск всегда связан с возможными конфликтами. Как говорится, знал бы где упасть, соломки бы подстелил. Точно так же дело обстоит и с конфликтами. В конфликте не всегда знаешь, где он начинается, а где кончается. Вывод: к возможным конфликтам надо заранее готовиться.

Кто не рискует, тот не пьет шампанского. Но всякий ли риск оправдан? Конечно нет. Поэтому необходимо избегать определенных ситуаций. Среди прочего можно выделить две.

1. Никаких «полетов на Луну». Выбирая тот или иной проект, нужно решить на одном из производственных совещаний, действительно ли он интересен. Примите коллегиальное решение. Таким образом вы предостерегаете себя от «полетов на Луну» или, того хуже, от того, чтобы «вылететь в трубу». Если речь идет о рискованном проекте, не принимайте поспешных решений.

2. Самостоятельность требует основательной подготовки. Мужество рисковать важно прежде всего в том случае, если вы уже встали на ноги, имеете определенную степень самостоятельности, независимости и уверенности. Если же вы испытываете финансовые трудности, находитесь на волоске от увольнения, занимаете пока еще низкий статус в профессиональной иерархии, то ни о каком серьезном риске речи быть не может.

13.10. ПРАКТИКА ПОИСКА СВЯЗЕЙ, ПОДДЕРЖКИ И СОЮЗНИКОВ

Среди малых действуя, мельчаешь.
А среди больших и сам растешь.

Иоганн Вольфганг Гёте

Чтобы добиться успеха в карьере, стоит подыскать себе союзников, которые могут сотрудничать с вами. Особенно подходят для этого опытные коллеги, которые уже сделали карьеру и больше не ощущают сильного давления со стороны конкурентов и могут позволить себе роль наставников. Попытайтесь сделать своими союзниками как можно больше коллег из своего коллектива, назначая их впоследствии на ответственные должности, конечно, таких, которые умеют ценить это. Тем самым вы обеспечиваете себе взаимную поддержку на долгий срок.

Кто может быть вашим союзником? Есть несколько типов союзников, из которых выберите себе тот, который подходит вам больше всего.

«Отец». Отцовский, наставнический тип союзника — удачное решение. Его собственная карьера уже сделана, и его «отцовская фигура» защитит, поддержит своего «сына» (или «дочь»). Но он никогда не позволит вам занять позицию выше его собственной. Поэтому имеет смысл на каком-то этапе этой поддержки начать искать ему альтернативу, не упуская, однако, его из виду. Расстаться (что в данном случае неизбежно) нужно очень ловко, без лишних неприятностей, чтобы не потерять завоеванное. Это не должно выглядеть как предательство или быть предательством.

«Супруг (супруга)». Коллегу, с которым можно обмениваться мыслями, идеями и планами на неформальном уровне, можно назвать условно «супругом», поскольку с ним устанавливаются достаточно доверительные отношения. Однако и здесь есть свои подводные камни: если вы будете проявлять определенные слабости и совершать ошибки, «супруг» («супруга») может раздражаться, поскольку вы ему будете напоминать его настоящую жену (мужа). Не воспринимайте его временную неприветливость как что-то личное.

«Секретарь». Очень важно заботиться о любезном обращении с секретарями, лаборантами и ассистентами. Пренебрежительное отношение к сотрудникам, занимающим эти должности, могут вам очень сильно навредить. Поэтому попытайтесь и среди них найти себе союзников. От них зависит, как правило, больше, чем вы думаете.

XXI век называется веком коммуникаций, но ничто не может заменить личные связи. Как сделать, чтобы с вами захотели сотрудничать? Важными помощниками в этом являются симпатия и доверие. Как известно, человек больше всего доверяет самому себе и тем, кто на него похож. Как же увеличить сходство с тем или иным партнером? Сходство могут обеспечить общие нормы и ценности, черты характера, общие системы оценок, похожий личностный потенциал в молодости, общие интересы и цели, общие взгляды.

О чем же надо прежде всего позаботиться, чтобы выявить степень вашего сходства и различия во всем этом?

Во-первых, о темах разговоров. Не все возможные интересные союзники будут вам доступны, так как они могут находиться на более высокой ступени иерархии. Подумайте, какие темы интересны этим людям, так, чтобы вы, обсуждая их, смогли бы установить с ними контакты.

Во-вторых, об убеждении за счет преимуществ. Перечислите, что получит тот или иной высокопоставленный чиновник, если станет сотрудничать с вами.

Чтобы пользоваться принципом кооперации, желательно придерживаться следующих советов.

1. «Пригласить самого себя». Кто стучит, тому открывают. И если кто-то не в восторге от вашей настойчивости, не обращайтесь на это внимания, улыбайтесь — это уже не ваша забота, а их. Они пропустили. Они проиграли, а вы выиграли. Конечно, неприятно замечать на себе косые взгляды. Все равно не отчаивайтесь, воспринимайте это как временное явление, ведь вас ждет головокружительная карьера.

2. Сначала — дело, потом личное. Многие сотрудники хотят сначала сформировать хорошие личные отношения, прежде чем переходить к делу. Поэтому они любят говорить на любые темы, часто даже на личные, чтобы познакомиться с человеком. Но на работе ценится дело, личное остается за ее пределами. Это относится и к атмосфере беседы. Поэтому лучше всего начинать беседу с дела. О личном можно беседовать позже. Именно такой стиль общения приносит успех, и в этом случае вас будут воспринимать не как любителя поговорить, а как делового человека.

3. Направлять беседу в нужное русло. Люди, сделавшие себе карьеру, знают, как важно уметь поддерживать беседы на темы собеседника, даже если последние не представляют для них особого интереса. Однако если вы не можете ничего толкового сказать на те темы, которые обсуждаются, вам стоит направлять беседу на те темы, в которых вы сильны и по которым можете высказаться и ваши коллеги. Эта тактика действует в большинстве случаев безотказно.

13.11. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ОБЩЕНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ

Что делать, если нового хорошо образованного специалиста не принимают в сложившемся коллективе? Основные рекомендации, что можно и нужно предпринять в таком случае, состоят в следующем.

Искать союзников. Первым недостатком, препятствующим вашему вхождению в коллектив, часто бывает то, что вы «другой». Уже это одно обстоятельство может играть не в вашу пользу и про-

воцировать множество неприятных инцидентов. Подумайте, на что вам нужно сделать акцент, чтобы подчеркнуть общность с коллегами. Возможно, для этого потребуются в корне изменить свою точку зрения по определенным вопросам, чтобы ликвидировать разделяющую вас пропасть во взглядах и найти то, что вас объединяет. Подобная политика поможет вам найти союзников.

Сформировать общность. Если не удастся найти ничего общего с коллегой или подчеркнуть уже имеющуюся общность, то можно посоветовать ее сформировать, найти новые точки соприкосновения, освоить новый полигон, т.е. подойти к вашему общему делу с другой стороны. Попытаться удачи в неформальной обстановке, например сходить в поход или на рыбалку, посидеть в кафе или сходить в гости, в бассейн или тренажерный зал, сыграть в футбол или бадминтон. Если результатом всего этого будет появление союзника, то можете считать, что это сражение вы выиграли. Вдвоем уже лучше, чем одному.

Корифеев почитать, но не бояться. Чтобы корифеи позволяли нам участвовать в деле, важно всегда подчеркивать их деловую компетентность. Но когда начинается или ужесточается борьба за власть, очень важно не бояться своих соперников из числа корифеев, даже если они начинают возмущаться. Вашей реакцией могут стать слова: «Что вы можете сказать по делу?»

Не стремиться к радушному приему. Несмотря на ваши коммуникативные и пробивные способности, на ваши стратегические и тактические усилия по вхождению в коллектив, бывают ситуации, когда это просто невозможно. Здесь можно посоветовать не отчаиваться и продолжать свои поиски. Рано или поздно они принесут желаемый результат. Возможно, это будет не радушный прием, но все же вы станете частью того коллектива, который занимает очень выгодные для карьерного роста позиции. Поэтому не стоит ждать радушного приема.

Завоевать расположение одиночек. Если коллектив не идет на контакт, вы все же можете попытаться наладить хороший контакт с отдельными сотрудниками. Подумайте о темах, которые вы можете обсуждать с ними. Лучше всего задавать много вопросов, чтобы коллега почувствовал себя в роли консультанта или «защитника». Это означает, конечно, посвящать время только одному человеку, а не всей группе, что выгоднее, но, как известно, сможешь расположить одного — расположишь и других.

Развивать отраслевые контакты. Вступайте в союзы и объединения, которые важны для вашей отрасли. Там вы быстрее станете своим. Затрагивайте в специальных рабочих группах те темы, которые вас интересуют и которые важны для вас стратегически. Участвуйте в работах по вашей специальности на общественных началах. Таким образом у вас появится хороший шанс стать уважаемым членом этого общественного объединения. Непременно участвуйте в заседаниях и конгрессах, которые устраивают союзы или которые важны для отрасли. Помните, что на данных заседаниях часто присутствуют важные люди, которые также заинтересованы в установлении и углублении деловых контактов.

13.12. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ С НАЧАЛЬНИКОМ

Чтобы не задевать самолюбие или деловую репутацию начальника, нужно придерживаться следующих правил:

Регулярно и своевременно информировать начальника. Проявляйте лояльность по отношению к вашему начальнику. Не ставьте его в щекотливое положение, когда каждый встречный знает больше о деталях работы шефа, чем сам он. Как говорится, не перешагивайте через голову, сохраняйте конфиденциальность деловой информации, однако вовремя успевайте проинформировать его обо всех необходимых новостях, касающихся его работы.

Никакой явной конфронтации. Никогда не говорите человеку, что он не прав! Об этом не раз говорит Д. Карнеги в известной книге «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей». Даже если вы убеждены в собственной правоте и имеете весомые доказательства. Сообщите об этом в мягкой форме, без свидетелей или вообще промолчите. Вы больше выиграете от этого.

Меньше эмоций. Если мы будем говорить только одну правду, то мы не должны рассчитывать на то, что наши оппоненты признают свою неправоту. Они найдут способ защититься, однако вместе с тем найдут возможность кое-что сказать и о нас, чего мы сами не хотели бы слышать. Поэтому поменьше эмоций. На работе они редко когда приводят к хорошему.

Начальника не изменишь. Даже если вы считаете своего начальника некомпетентным, то подумайте, стоит ли делать так, чтобы он

узнал о вашем к нему отношении? Если он это узнает, то хуже будет вам. Не вы же его назначали, не вам его и снимать с должности. Ваше «разоблачение» начальника не избавит вас от него.

Не давать непрошенных советов. Непрошенный совет бьет по самолюбию. Тот, кому вы советуете, может воспринять ваш совет не как помощь, а как сомнение в его компетентности.

Таким образом, внутриорганизационный успех работника, достижение которого во многом зависит от следования рекомендациям и правилам данной главы, становится основой успеха в обслуживании клиентов, чему посвящается следующая глава.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Своеобразный поиск себя, своего пути — это:

- а) хобби;
- б) учеба;
- в) карьера;
- г) деятельность.

2. Основой карьерного успеха является:

- а) успех фирмы;
- б) личный успех;
- в) успех коллектива;
- г) успех начальника.

3. Самый плодотворный и яркий период в женской карьере наступает в:

- а) 35—40 лет;
- б) 27—33 года;
- в) 25—30 лет;
- г) 40—45 лет.

4. К главным личностным качествам человека, обладающего высоким уровнем мотивации к карьере, не относится:

- а) самооффективность;
- б) самоуважение;

- в) самооценка;
- г) самолюбие.

5. Характеристика: отличный специалист, пользуется заслуженным авторитетом у коллег и руководства, проходит последовательно все иерархические ступени в организации — это по типу профессиональной карьеры:

- а) «имитатор»;
- б) «мастер»;
- в) «скалолаз»;
- г) «муравей».

6. Продвижение вверх по иерархической лестнице, происходящее в форме периодических подъемов и спадов, предполагает карьеру:

- а) внутриорганизационную;
- б) непрерывно-прогрессивную;
- в) специализированную;
- г) прогрессивно-прерывистую.

7. Карьерная стратегия, характеризующаяся тем, что ее приверженцы готовы занять любую должность, а замещение должности часто происходит спонтанно, называется:

- а) десантной;
- б) типичной;
- в) скоростной;
- г) атипичной.

8. Этап профессиональной деятельности, на котором человек оценивает свою профессиональную карьеру как личностно-значимый факт и удовлетворен результатами собственной активности:

- а) первый;
- б) второй;
- в) третий;
- г) четвертый.

9. Одним из решающих факторов жизненного успеха и счастья является:

- а) выбор ценностей;
- б) выбор карьеры;
- в) выбор союзников;
- г) выбор вкусов.

10. Краткое сообщение, адресованное конкретному чиновнику, в котором содержится главная цель обращения претендента на вакантную должность, — это:

- а) аппликационное письмо;
- б) собеседование;
- в) резюме;
- г) интервью.

11. По мнению 99% руководителей, помехой в продвижении человека по службе является:

- а) принципиальность;
- б) молчаливость;
- в) неграмотность;
- г) конфликтность.

12. Интервью, форма которого не определена заранее:

- а) неформальное интервью;
- б) стрессовое интервью;
- в) интервью из корзины;
- г) групповое интервью.

13. Для благоприятного исхода интервью не следует:

- а) выглядеть опрятно;
- б) начинать беседу с вопроса о зарплате;
- в) использовать крепкое рукопожатие;
- г) избегать многословия.

14. В отношениях с коллегами необходимо:

- а) заискивать перед ними;
- б) доверять все секреты;
- в) сохранять определенную дистанцию;
- г) соперничать.

15. К вынужденным причинам смены работы не относится:

- а) неудовлетворенность профессией;
- б) подсиживание сотрудников;
- в) банкротство предприятия;
- г) сокращение штатов.

16. Психологические притеснения, преимущественно групповые, работника со стороны работодателя или других работников, включающие в себя постоянные негативные высказывания, постоянную критику в адрес работника, его социальную изоляцию внутри организации и т.п., называются:

- а) давлением;
- б) моббингом;
- в) обострением;
- г) мониторингом.

17. Гонения на работника в большинстве случаев имеют цель:

- а) получение денег;
- б) занятие его места;
- в) выполнение им дополнительных заданий;
- г) принуждение к уходу из организации.

18. Тип агрессора, постоянно нападающего и критикующего жертву, относящегося к ней предвзято, придирающегося к любой мелочи и порождающего у нее сомнение в своей компетентности, — это:

- а) «двуглавый змей»;
- б) «кричащая Мими»;
- в) «постоянный критик»;
- г) «привратник».

19. Правило «Мы не золотые червонцы, чтобы всем нравиться» используется при:

- а) ставке на человеческие отношения;
- б) концентрации на содержании информации;
- в) защите завоеванных позиций;
- г) чинопочитании.

20. Правило, не относящееся к правилам поведения на заседаниях и совещаниях, — это:

- а) говорите «мы»;
- б) никогда не говорите о себе плохо;
- в) просите слова в каждой дискуссии;
- г) во время заседаний скрывайте свои мысли.

21. «Устанавливать другим границы их выступлений» означает:

- а) засекают время выступления;
- б) незамедлительно реагировать на отрицательные высказывания;
- в) корректировать тексты выступлений;
- г) комментировать сказанное.

22. Если хотите удивить коллег своей компетентностью, всегда используйте в качестве аргумента или иллюстрации своих выступлений:

- а) наглядные примеры;
- б) презентацию;
- в) ссылки на авторитетов;
- г) цифры и статистику.

23. Карьеристами особенно ценится:

- а) заработная плата;
- б) любовь начальника;
- в) независимость и индивидуальный успех;
- г) устранение соперника.

24. Успешный карьерист расценивает свой проигрыш как:

- а) следствие стечения обстоятельств;
- б) судьбу;
- в) результат собственных ошибок;
- г) козни коллег.

25. Принцип «говорите „да“» означает:

- а) нужно быть в «каждой бочке затычкой»;
- б) соглашаться на все, о чем бы вас ни попросили;

- в) принимать предложения личного характера;
- г) соглашаться на выполнение заданий, которые связаны с ответственностью.

26. На серьезный риск можно решиться в случае, если вы:

- а) испытываете финансовые трудности;
- б) занимаете низкий статус в профессиональной иерархии;
- в) уже встали на ноги;
- г) на волоске от увольнения.

27. Коллегу, с которым можно обмениваться мыслями, идеями и планами на неформальном уровне, можно отнести к типу:

- а) «отец»;
- б) «супруг»;
- в) «секретарь»;
- г) «ребенок».

28. Расположение коллеги можно завоевать, если:

- а) делать его работу;
- б) приглашать на обед;
- в) задавать много вопросов;
- г) рассказывать о личной жизни.

29. Результатом похода в кафе с коллегами может стать:

- а) появление союзника;
- б) уважение начальника;
- в) откровенность коллег;
- г) увольнение с работы.

30. Чтобы не задевать самолюбие и деловую репутацию начальника, не следует:

- а) регулярно и своевременно информировать начальника;
- б) никогда не говорить ему, что он не прав;
- в) меньше проявлять эмоции;
- г) давать советы.

ГЛАВА 14

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ ПРИ ОБСЛУЖИВАНИИ КЛИЕНТОВ

14.1. ПРИЕМ КЛИЕНТА И УСТАНОВЛЕНИЕ ПЕРВОНАЧАЛЬНОГО КОНТАКТА

Под *обслуживанием* понимается система трудовых операций, полезных действий, различных усилий, которые осуществляют производители сервисного продукта по отношению к потребителю, удовлетворяя его запросы и предоставляя ему предусмотренные блага и удобства.

На сегодняшний день основным видом конкуренции становится не цена и ассортимент предложений, а качество сервиса. Однако большинство сервисных организаций к этому не готово. Некачественное обслуживание часто связано с *непочтительным отношением к клиенту*. Если у менеджера на лице написано «ва много, а я один», то это может обернуться для сервисной организации экономической катастрофой. Психологически некомпетентного сотрудника рискованно допускать к обслуживанию клиентов.

Заслуживает критики и привычка многих менеджеров «*на глаз*» *определять степень платежеспособности клиента*, чтобы решить, стоит ли на него тратить время. Такое отношение к людям не только оскорбительно, но и неэффективно. Вполне возможно, что дама в дорогой шубе может отнять много времени просто от нечего делать, а скромно одетый клиент воспользуется очень дорогостоящей услугой.

Актуальной проблемой обслуживания клиентов является *неумение реализовывать услуги*. Даже знающий менеджер легко может упустить клиента, если всем своим видом показывает незаинтересованность в работе с ним. К этой проблеме можно отнести отсутствие целого ряда навыков общения, незнание нужной информации и неумение ее преподносить.

На уровень обслуживания клиентов влияют следующие факторы:

- наличие комфортабельного офиса и средств качественно-го обслуживания (мебель, оргтехника и т.д.);
- метод продажи;
- квалификация персонала;
- возможность формирования услуг по желанию клиента;
- соблюдение установленных правил продажи;
- степень использования средств внутрифирменной рекламы и информации;
- внешний вид сотрудников, доброжелательность.

Причем немалую роль в поддержании качества обслуживания клиентов необходимо отводить и самому офису. Чистота, аккуратность, наличие офисной мебели, оргтехники, а также квалифицированный и доброжелательный персонал — все это в совокупности располагает потенциальных клиентов и оказывает влияние на конкурентоспособность реализуемых товаров.

Чем же встречают клиентов наши фирмы? Диапазон офисов в России очень широк: от маленьких душевных комнат или небольших контор со стандартной мебелью, звонящими телефонами и «занятыми» сотрудниками до роскошных помещений с красочными проспектами, мягкой мебелью и очаровательными сотрудницами в фирменной одежде. Но не только интерьер и оборудование офиса создают высокое качество обслуживания. Главное действующее лицо — менеджер. Именно от его работы зависит успех деятельности организации.

Обслуживание клиента в офисе начинается с приема, установления контакта и выявления его потребностей. При этом сотрудник фирмы всегда должен помнить, что клиенты покупают не свойства того или иного товара или услуги, а пользу, которая с ними связана. Поэтому основой обслуживания клиента будет не сам продукт и его характеристики, а выгода. В свою очередь, чтобы знать, что является выгодным для клиента, необходимо изучение его потребностей. Для этого в первую очередь нужно знать и применять элементарные психологические формулы приветствия и представления.

Казалось бы, что может быть проще, чем поприветствовать человека и представиться ему? Однако это требует определенных знаний и достаточного внимания. Существуют выработанные деловым этикетом правила знакомства и представления в зависимо-

сти от пола, возраста, занимаемой должности. Их необходимо соблюдать по отношению к коллективу и клиентам. Конечно же, исполнение этих правил большее значение имеет в общении с клиентами. В этом случае и ответственность увеличивается. Ведь от умения сотрудника фирмы правильно представиться и поприветствовать клиента зависит установление и сохранение взаимоотношений с ним.

Этикет приветствий и представлений — это совокупность правил первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления отношения к людям.

По правилам вежливости первым приветствует:

- мужчина — женщину;
- младший — старшего;
- проходящий — стоящего;
- опаздывающий — ожидающего;
- входящий — находящихся в помещении.

Деловая сфера вносит в эти правила свои корректировки: здесь главным критерием того, кто кого должен приветствовать первым, выступает занимаемая должность, а не пол и возраст.

Нижестоящий по должности первым приветствует вышестоящего. Однако и это требование не всегда строго выполняется. К примеру, молодой директор фирмы (мужчина), если он хорошо воспитан, должен поздороваться с менеджером (женщиной) первым, хотя она и ниже его по должностному рангу. Что касается ситуации «менеджер — клиент», то сотрудник должен приветствовать клиента первым, даже если менеджер — женщина, а клиент — мужчина.

При приветствии и прощании, кроме слов «здравствуйте», «добрый день» и «до свидания», желательно добавлять имя и отчество собеседника. Слышать собственное имя всегда приятно, а значит, это позволит расположить человека к себе. Следует помнить, что приветствием люди выражают друг другу доброжелательность и взаимное уважение, поэтому в голосе и интонации не должно быть ноток недовольства или плохого настроения.

- «Доброе утро» говорят до 12.00 часов;
- «Добрый день» — до 18.00 часов;
- «Добрый вечер» — после 18.00 часов.

Причем по правилам хорошего тона с этими приветствиями не следует обращаться к вышестоящим лицам, лучше сказать традиционное «Здравствуйте».

Если сотрудник видит своего коллегу или клиента на улице, в коридоре на довольно большом расстоянии, нет смысла выкрикивать слова приветствия. В данном случае достаточно будет просто обменяться поклонами. Стоит отметить, что при поклоне голова фиксируется в наклоненном состоянии на 1—2 секунды.

Приветствие может сопровождаться рукопожатием. Существуют правила относительно того, кто должен подавать руку первым. Однако применять их на практике сложно, так как часто возникают неоднозначные ситуации. Поэтому приведем подсказку, которую дает в своей книге «Культура делового общения» Ф.А. Кузин. Он считает, что инициатором рукопожатия должен быть тот, кто «снисходит» до партнера, а «снисходит» тот, у кого более привилегированный статус в обществе, — это «прекрасный пол», человек более старшего возраста или занимающий более высокую должность.

Представиться — значит назвать свое имя, фамилию, должность и предприятие, на котором работаете. В трудовом коллективе часто представление осуществляется третьим лицом. В этом случае представляющий должен знать обе стороны. По правилам вежливости представляют:

- мужчину — женщине;
- младшего — старшему;
- нижестоящего по должности — вышестоящему;
- одного сотрудника — группе сотрудников.

Называют имя представляемого и имя того, кому представляют. Их следует произносить четко и ясно, чтобы не было необходимости переспрашивать.

Если знакомить лиц одного пола, близких по возрасту и служебному положению, не обязательно заострять внимание на том, кто кому представлен. Можно обойтись нейтральной фразой: «Познакомьтесь, пожалуйста, уважаемые коллеги». После этого обычно новые знакомые обмениваются несколькими общими фразами. Как правило, инициативу при этом берет на себя лицо более высокой должности.

Однако хотелось бы сразу отметить, что не стоит произносить избитые формулировки типа «Очень приятно познакомиться», особенно в случае знакомства с клиентом. Он может подумать: «А почему, собственно говоря, приятно?» Задав этот вопрос менеджеру, клиент поставит последнего в тупик. Вообще клиент волен спрашивать все что угодно. И менеджер должен уметь корректно ответить на любой вопрос.

14.2. БЛАГОПРИЯТНЫЙ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ

Психологические особенности обслуживания клиентов в офисе в значительной степени основываются на психологической культуре делового разговора. **Психологическая культура делового разговора** — это единство знаний, отражающих закономерности психической деятельности собеседников, и умение применять эти знания в конкретных деловых ситуациях. Психологическая культура начинается с создания благоприятного психологического климата.

Чтобы расположить к себе клиента, не следует стремиться к достижению только односторонних выгод. К чему устраивать гонки за слишком большой собственной выгодой? К чему это может привести? Прежде всего к тому, что клиент вас запишет в разряд малоинтересных партнеров для последующих переговоров. Очень важно заинтересовать клиента эксклюзивностью и уникальностью или, наоборот, широкой популярностью предлагаемой услуги. Желательно начать беседу так, чтобы клиент сам высказал то, что менеджер хотел бы от него услышать. Менеджер должен принять точку зрения клиента и попытаться прочувствовать все то, что может испытывать последний.

Пользуясь психологическими приемами, разработанными Карнеги, менеджер может в самом начале деловой беседы быстро расположить к себе клиента и безболезненно для его самолюбия склонить к своему мнению.

В самом начале разговора специальными фразами рекомендуется начать *внушать клиенту сознание его собственной значимости*. Важна искренность. Не следует делать дешевые комплимен-

ты. Ведь глубочайшим стремлением, присущим человеческой природе, является желание быть значительным. Каждый человек страстно стремится быть оцененным по достоинству. Внушив клиенту чувство собственной значимости, менеджер делает первый важный шаг по созданию благоприятного психологического климата. Сознание значительности можно внушить следующими способами.

Во-первых, *называть человека по имени*. Карнеги был убежден, что все люди любят свои имена. Имя — любимая музыка для человека. В процессе обслуживания очень важно обращаться к клиенту по имени. Делать это желательно как можно более непринужденно, давая понять, что его имя для менеджера много значит.

Во-вторых, *не прибегать к спору*, поскольку в девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в собственной правоте. Как же быть, когда клиент явно неправ? В данном случае можно прибегнуть к фразе: «Подумать только, я-то считал иначе, но, возможно, я ошибаюсь. Давайте лучше вместе проверим факты».

Благоприятный психологический климат в значительной степени связан с тем, каков психологический настрой клиента, каково его душевное состояние или психологическое самочувствие. Психологи выделяют ряд аспектов, обеспечивающих любому человеку хорошее психологическое самочувствие. Их знание и применение во время обслуживания позволят создать и поддержать хорошее настроение клиента. Это умение:

- вести себя спокойно и непринужденно;
- сосредоточить все внимание на клиенте;
- улыбаться и поддерживать контакт глаз;
- подчеркивать мимикой заинтересованность в беседе;
- использовать открытые жесты;
- говорить с той же скоростью, что и клиент;
- положительно отзываться о личности клиента;
- показывать собственное уважение коллег по работе;
- демонстрировать доброжелательность, удовлетворенность жизнью, гармонию с собой и окружающими.

Создание благоприятного психологического климата не в последнюю очередь зависит и от того, насколько хорошо менеджер усвоил и применяет при обслуживании клиента постулаты корпо-

ративной культуры своей фирмы. Именно за счет применения опыта зарубежных специалистов в области разработки корпоративной культуры многие фирмы начинали намного качественнее обслуживать клиентов и в результате выбивались в лидеры. Сильная корпоративная культура является одним из способов стимулирования работы менеджеров. В целом эффективную корпоративную культуру отличают следующие принципы:

- слаженность, взаимодействие, то, что называется team spirit (командный дух);
- удовлетворение работой и гордость за ее результаты;
- преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам;
- высокая требовательность к качеству труда;
- готовность к переменам, вызванным прогрессом и конкурентной борьбой.

Если этого не будет, то менеджер вряд ли станет прилагать целенаправленные усилия для создания благоприятного психологического климата.

14.3. ХОРОШЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ О МЕНЕДЖЕРЕ

Одним из решающих факторов, влияющих на эффективность делового общения, является способность менеджера создать о себе хорошее впечатление. Чтобы произвести хорошее впечатление, специалисту сферы сервиса рекомендуется:

1. Избавиться от напряженности и скованности или, наоборот, фамильярности и развязности, т.е. вести себя естественно. Никакой фальши, напускной занятости или серьезности!
2. Проявлять интерес к личности клиента. Это один из самых лучших способов произвести хорошее впечатление.
3. Указывать на моменты сходства с клиентом. В процессе обслуживания менеджер обязательно сумеет произвести впечатление на клиента, если будет подчеркивать те интересы и привязанности, которые их объединяют.
4. Использовать «формулы поглаживания», которые представляют собой устойчивые обороты: «Желаем успеха», «Удачи вам»,

«Счастливо!», поговорки или фразеологизмы: «Большому кораблю — большое плавание», «Ни пуха ни пера!».

5. Использовать комплименты. Менеджеру фирмы следует помнить, что в комплиментах может содержаться небольшое преувеличение положительных качеств клиента. За счет этого срабатывает психологический феномен внушения. Поэтому клиент будет стараться поступать и выглядеть так, как менеджер отметил в комплименте. Скорее всего, он захочет оправдать ожидания. В то же время формируется ответная симпатия, доверие, чувство надежности, желание ответить взаимностью, снимается психологическая защита и закрытость. Все это создает хорошее впечатление о менеджере.

Комплименты — это приятные слова и выражения, содержащие одобрение действий собеседника и подчеркивающие его положительные качества, несколько преувеличивая их. Комплимент нельзя путать с лестью. Лесть, в отличие от комплимента, однозначна и прямолинейна. Она предполагает приписывание человеку достоинств, которыми он не обладает. У психологически чуткого собеседника лесть обычно вызывает отторжение. Комплимент же призван доставлять только удовольствие и приятные чувства.

Менеджерам следует учиться умело использовать комплименты в своей речи, так как это верный способ завоевать доверие клиента, а значит, ускорить процесс обслуживания.

Приведем некоторые рекомендации для построения комплимента:

- будьте искренними в своих словах или хотя бы попытайтесь произвести впечатление искренности;
- будьте лаконичными в высказывании комплимента;
- подчеркните не внешние достоинства собеседника, а его личностные качества — это только повысит эффективность комплимента;
- лучше выделите не явные, а скрытые достоинства;
- помните, что комплимент позволяет совсем немного преувеличить положительное качество — не переусердствуйте;
- не допускайте двусмысленности;
- не используйте в качестве объекта комплимента особенности, которые человек считает своими недостатками;
- не превращайте комплимент в поучение.

Желаемого результата можно добиться как при использовании явных, так и скрытых комплиментов. Разница между ними заключается лишь в большей степени замаскированности скрытых комплиментов. Однако, несмотря на это, они не меньше влияют на собеседника и позволяют создать особую атмосферу доверия во взаимоотношениях.

Скрытыми комплиментами считают:

- проявление искреннего интереса к собеседнику;
- частое употребление его имени.

Чтобы овладеть искусством комплимента, потребуются тренировки. Но это не должно пугать специалиста сферы сервиса, так как его старания не будут напрасными. Они «окупятся» в материальном отношении. Комплимент поможет решить самые сложные коммерческие проблемы: совершить важные сделки, убедить неговорчивого партнера, уговорить поставщика услуг снизить цены и продать не пользующуюся спросом услугу, а значит, повысить эффективность деятельности организации.

Комплименты можно делать разными способами.

К примеру, *хвалить не самого клиента, а то, что ему дорого и ценно*: его должность, успехи, заслуги, предметы одежды, аксессуары и т.п.

С другой стороны, клиенту будет очень приятно, если менеджер найдет в нем *нечто, что он очень ценит в людях*. Например: «Я бы очень хотел иметь такого ответственного партнера, как вы». Этот комплимент является самым тонким и наиболее приятным для большинства людей. Однако его применение не всегда уместно. Во-первых, необходимо наличие близких и доверительных отношений между менеджером и клиентом. И во-вторых, клиент должен знать, сколь важно для самого менеджера то, на что он обратил внимание.

Еще более действенным, эмоциональным и запоминающимся, но в то же время и рискованным является комплимент, когда *менеджер после небольшой критики клиента компенсирует ее значительной похвалой*. Критика должна «разогреть кровь», вызвать легкое недоумение, замешательство или даже готовность возразить. Но в этот момент, не дав опомниться клиенту, менеджер внезапно говорит что-то очень приятное и запоминающееся. Эффективность

такого комплимента обусловлена тем, что его восприятие клиентом осуществляется тогда, когда он уже выведен из состояния эмоционального равновесия. Уязвленное критикой самолюбие всегда жаждет компенсации. И чем больше ее будет, тем лучше. Но если критика окажется сильнее похвалы, последствия для менеджера могут оказаться весьма непредсказуемыми. Клиент может просто отказаться от услуг данной фирмы, а может и разжечь конфликт.

Одним из способов ухода от конфликта является *комплимент на фоне самокритики*. Почему этот комплимент эффективен? Потому что вызывает удовлетворение потребности клиента не только в усовершенствовании какой-то его черты характера, способности, привычки, умения, но и в претворении в жизнь его установки на критику менеджера.

Чтобы менеджер смог создать хорошее впечатление о себе с помощью комплиментов, ему следует соблюдать несколько правил:

- произносить комплименты уверенным тоном;
- подкреплять их позой, мимикой и жестами;
- прогнозировать реакцию клиента;
- избегать противоречивых комплиментов;
- отмечать только положительные качества;
- допускать лишь небольшое преувеличение;
- не замечать качеств, которые человек в себе не любит;
- избегать в комплименте поучений и рекомендаций;
- не высказывать пожеланий типа «вот если бы только...»;
- строить комплимент на фактической основе.

Существуют и другие очень важные приемы создания хорошего впечатления. Особую роль в процессе обслуживания в офисе играет *аффилиация*, которая предполагает преодоление сценарно-ролевой модели поведения. Мало просто выполнить свои профессиональные обязанности согласно должностным инструкциям. Всякий человек, как бы он ни был увлечен своей работой, имеет свою личную жизнь — персональные интересы, увлечения, стремления, интересы и потребности своей семьи. И если вести разговор с клиентом в русле его личных интересов, то это, как правило, вызовет в нем повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями. Менеджера он станет воспринимать как человека отзывчивого и заботливого.

14.4. ДОВЕРИЕ КЛИЕНТА

В процессе обслуживания основой для создания доверия у клиента является состояние раппорта. Состояние раппорта с клиентом (от фр. *rapport* — взаимосвязь, взаимопонимание) характеризуется установлением позитивных взаимоотношений, понимания и доверия, означает, что чувства, мысли и интересы людей находятся в гармонии, что людям хорошо вместе и они служат опорой друг другу. Он позволяет значительно сократить дистанцию общения и открыть дверь в бессознательное клиента. Раппорт между двумя людьми — это близкие, доверительные, открытые, свободные, надежные и приятные отношения между ними. В условиях раппорта клиент, пришедший в офис фирмы, чувствует себя как дома.

Итак, *раппорт* — это психологическое состояние между людьми, для которого характерно наличие единения, настроенности на одну волну, взаимной симпатии, непринужденности, взаимопонимания и доверия.

Чтобы достичь состояния раппорта, первое, что нужно сделать, — это продемонстрировать клиенту *собственную конгруэнтность*. Конгруэнтность менеджера заключается в том, что его слова (элемент сознания) не находятся в противоречии с телодвижениями, интонацией, мимикой и жестами (бессознательное). Конгруэнтность менеджера — показатель его искренности. Отсутствие конгруэнтности может оказаться отрицательной информацией для клиента, который подумает, что его обманывают.

Достижение конгруэнтности с клиентом — другое необходимое условие для возникновения раппорта. Поведение клиента в значительной степени является только следствием поведения менеджера. Больше всего люди на бессознательном уровне доверяют самим себе. Но они доверяют также и тому, кто в чем-то на них похож, и не хотят спорить с теми, кто им нравится. В ситуации раппорта поведение двух человек становится взаимно отраженным: они почти одновременно изменяют позу, моргают, поднимают руку, зевают и т.п. Все происходит так быстро, что постороннему наблюдателю это почти незаметно. Однако менеджер должен уметь улавливать моменты, когда раппорта нет. Так, если в ходе обслужива-

ния клиент считает, что нарушаются его ценности или ожидания, он начинает проявлять признаки беспокойства.

Для установления доверия с клиентом на начальных этапах процесса реализации турпродукта полезны следующие рекомендации:

- используйте доверительные интонации;
- вашей позой излучайте уверенность;
- периодически смотрите в глаза покупателю;
- говорите с той же скоростью, что и клиент;
- не прячьте свои руки.

Наиболее действенным средством для создания раппорта является *пейсинг (отражение чувств)* — стремление показать клиенту, что вы понимаете его чувства. С одной стороны, когда присутствует раппорт, пейсинг происходит совершенно бессознательно. С другой — пейсинг можно применять и сознательно в качестве специфической техники достижения раппорта. Это становится актуальным, когда менеджер обслуживает клиента, пришедшего к нему в первый раз. Клиент замкнут, настроен выжидательно или скептически, находится в оборонительной или наступательной позиции.

Выделяют *три правила применения пейсинга*.

1. При отражении чувств акцент делается не на содержании сообщения, а на эмоциональном состоянии клиента.

2. Отражая чувства клиента, следует показывать ему, что вы понимаете его состояние. Для этого можно, к примеру, воспользоваться фразой: «У меня такое ощущение, что вы чем-то взволнованы». Или: «Мне кажется, что вы несколько обижены...».

3. Понять чувства клиента можно, во-первых, обращая внимание на употребляемые им эмоционально окрашенные слова (коварный, неприятный, тяжелый, неожиданный, больно видеть, трудно было представить и т.п.), и, во-вторых, по выражению лица, жестам, голосу и интонации.

Менеджер должен спросить себя, *доверяет ли он клиенту*. Если доверия нет, то следует подумать над возможными причинами его отсутствия. Может быть, клиент напоминает менеджеру какого-то неприятного человека, клиент пришел не вовремя, у самого менеджера плохое настроение и т.д. Если причину установить удалось, то, прежде чем переходить к каким-либо другим действиям, следует попытаться ее устранить, если это возможно.

Важно убедиться, доверяет ли клиент менеджеру. Для этого нужно уметь распознавать невербальные сигналы — мимику, жесты, интонацию и др. Это в свою очередь требует внимательности, чуткости и наблюдательности. В случае обнаружения недоверия следует проанализировать его причины и предпринять соответствующие действия. К примеру, менеджер обнаружил, что клиент, слушая информацию о предлагаемом туре, занял оборонительную позицию (сел напротив, скрестил руки, нахмурил брови, откинулся на спинку стула, опустил подбородок, положил ногу на ногу и др.). Выйти из такой ситуации можно, предложив клиенту рекламные проспекты, каталоги (это позволит высвободить руки из оборонительной позиции), можно изменить линию беседы, задать уместный вопрос с целью изменения хода мыслей клиента в нужном направлении.

Установить доверительные отношения менеджеру поможет *подстройка под тон голоса и темп речи клиента*. Подстройка обычно проходит незамеченной, поскольку люди, как правило, не осознают тона голоса и темпа своей речи. Синхронизация тона или темпа голоса — лучший путь установления доверия. Тон голоса бывает высоким или низким, громким или мягким, тихим. Темп голоса бывает быстрым или медленным, с паузами и без пауз. Мы обычно следуем привычному для нас тону и темпу, но прислушавшись, можно заметить, что если говорим тихо и медленно, громкая и быстрая манера клиента говорить будет восприниматься как нападение. Однако, подстраиваясь под голос клиента, важно не перестараться: резкая смена тона и темпа речи может показаться ему насмешкой.

Имитация позы клиента основывается на технике простого отражения, на подражании. Это наиболее легкая техника, но одновременно и наиболее очевидная и распознаваемая. В случае распознавания клиент также может расценить ее как откровенное глумление (особенно если клиент мнителен).

Более изысканными техниками являются: *установление соответствия дыханию и ритму движения клиента*. Если менеджеру заметно дыхание своего клиента, то подстроиться под него несложно. Но иногда уловить ритм дыхания трудно. В подобных случаях необходимо сосредоточиться на верхней линии плеч и попытаться различить довольно заметные движения вверх и вниз. Если удалось уловить ритм дыхания человека, можно подстроиться под него:

дышать с той же скоростью. Аналогичным образом достигается гармония в ритме движений. Для этого нужно заметить какое-нибудь движение, которое клиент постоянно повторяет, и постараться сопровождать его каким-то другим своим жестом. Подстроиться под ритм движений собеседника можно, например, взяв в руку авто-ручку, сменив позу или движением пальцев. Данная техника у кого-то вызовет удивление и покажется недейственной. Однако опыт свидетельствует, что она эффективна. Ее применение не только способствует созданию доверительной обстановки, но и существенно обогащает психологические знания и навыки менеджера.

14.5. ТИПЫ КЛИЕНТОВ

Чтобы добиться успеха в процессе обслуживания, важно четко представлять себе психологический тип клиента, с которым вы имеете дело. Это позволит не только значительно упростить процесс обслуживания клиента, сэкономив время, но и обеспечить максимальное удовлетворение его запросов и потребностей, а значит, и увеличить доход фирмы.

Существует очень много психологических классификаций и типологий клиентов (по темпераменту, очевидному поведению, форме принятия решений и др.). Остановимся подробно на некоторых из них.

Типология, в основу которой положены два параметра поведения (активность и эмоциональная отзывчивость), выделяет следующие типы клиентов:

- «аналитик» — пассивный и неотзывчивый;
- «энтузиаст» — активный и отзывчивый;
- «активист» — активный и неотзывчивый;
- «добряк» — пассивный и отзывчивый.

Поскольку обслуживание «добряка» по понятным причинам, вероятнее всего, не вызовет особых затруднений у менеджера, рассмотрим подробно первые три типа клиентов, общение с которыми без особого подхода может стать более проблематичным.

«Аналитик» медлителен и нетороплив, говорит негромко, без интонаций, предпочитает общаться с менеджером через стол, при

разговоре скорее отклоняется назад, чем двигается навстречу, старается не смотреть собеседнику в глаза, одет посредственно. Характерная особенность «аналитика»: обожание деталей. «Аналитик» может быть: многословным, чрезвычайно осторожным и нерешительным, излишне серьезным, с «недоразвитым» чувством юмора.

Менеджеру рекомендуется говорить медленно, четко излагать свои мысли, уделять внимание мелочам, отвечать на каждый вопрос, давать фактические доказательства «за» и «против», приводить в пример удовлетворенных клиентов. «Аналитик» любит различные графики и таблицы. Эмоции с таким клиентом работают мало — не становитесь с ним на дружескую ногу. Лучше выглядеть консервативно, чем экстравагантно. С «аналитиком» нужно быть точным и пунктуальным. Он хочет различных гарантий, и при принятии решения ему важно ощущение безопасности. Выдаваемая на руки информация должна быть хорошо оформлена, точна, со всеми запрашиваемыми данными.

«Энтузиаста» отличают энергичность, живость, выразительность, экстравагантность. Мужчина-«энтузиаст» первым протянет руку для рукопожатия. Женщина-«энтузиаст» при встрече мило улыбается, открыто смотрит на менеджера. Общаясь с сотрудником клиентской фирмы, «энтузиаст» предпочитает короткую дистанцию. Разговорить его не представляет никакого труда. Он сам все расскажет. Красноречив и многословен, говорит быстро, громко и долго. Сформулировав и обозначив свои пожелания, может до конца не выслушать особенности предлагаемого варианта. Детали ему не очень важны. Своими пожеланиями и иногда нереалистичными целями может поставить менеджера в тупик. Работать с «энтузиастом» удобно, так как он открыт для общения. Если есть какие-то сомнения, он выскажет их сразу. На лице у «энтузиаста» можно прочесть многое. «Энтузиаст» может быть: невнимательным к подробностям, склонным к преувеличениям и обобщениям, неорганизованным, поверхностным и непредсказуемым, импульсивным и нетерпеливым.

Если невозможно сразу уделить внимание «энтузиасту», менеджер должен отвлечь его каталогами или предложить кофе. Такой клиент оценивает профессионализм сотрудника по атмосфере общения. Он непунктуален, поэтому не следует принимать это

на свой счет, а тем более пытаться его перевоспитать. Эмоции с ним очень уместны.

Менеджеру фирмы следует поддерживать иллюзию знакомства и дружеского общения, дать клиенту поговорить о себе, но оставаться живым, энергичным и уверенным. Обсуждая выбранную услугу, лучше всего говорить ясно и однозначно, детали излагать в письменном виде. «Энтузиасту» важен престиж, поэтому рекомендуется приводить примеры, ссылаясь на авторитетных людей.

«Энтузиаст» легко отклоняется от главного предмета разговора. В этой ситуации помогает доброжелательный вопрос-намека: «Надеюсь, у вас есть еще несколько минут? Остался всего один вопрос, который нужно обсудить». Менеджер должен быть готов в любую минуту завершить диалог — такой клиент может вспомнить о другой важной встрече и умчаться. Так как «энтузиаст» неорганизован, перед встречей в офисе ему нужно напомнить по телефону о всех необходимых деталях. Заканчивая общение, не помешает по пунктам записать программу будущих действий: «Что? Где? Когда?» и вручить эту памятку клиенту.

«Активиста» можно узнать по энергичности и решительности. Внешне он напоминает начальников или VIP-персон. Любит производить впечатление. Всегда занят, трепетно относится к своему времени. Несколько минут ожидания его заводят и раздражают. «Активист» любит контролировать как ситуацию в целом, так и людей вокруг себя. Даже в чужом офисе он ведет себя как хозяин положения. Может сделать замечание менеджеру. Он не теряется в незнакомых обстоятельствах и предпочитает общаться с людьми своего уровня, т.е. руководством фирмы. «Активист» говорит быстро и достаточно громко, пристально смотрит в глаза менеджеру. Этот клиент уважает уверенных людей, быстро идет к конкретной цели. Не терпит партнеров, которые стремятся подавить своим авторитетом.

Любимая забава «активиста» — с налета взять инициативу в свои руки, выиграть в споре и оставить за собой последнее слово. «Активист» может быть самоуверенным и подчеркнуто независимым, упрямым, вспыльчивым и даже грубым, категоричным в словах и оценках.

«Активиста» не стоит бояться. Его интерес к робкому и неуверенному собеседнику тает на глазах. Менеджеру следует быть энер-

гичным и в беседе быстро переходить к делу; перед встречей тщательно подготовиться к общению, быть лаконичным. «Активист» не любит «лобовых» указаний с чужой стороны, поэтому менеджеру важно предоставить клиенту самому выбрать из предложенных двух или более конкретных вариантов, создав иллюзию, что это его собственное решение и выбор. «Активист» любит все новое, поэтому не стоит приводить как аргумент данные о том, что предлагаемая услуга существует давно. Они предпочитают быть в первых рядах. Задавая вопрос, такой клиент рассчитывает на внятный и быстрый ответ. Поэтому фраза «К этому вашему вопросу я вернусь чуть позже» может стать серьезной помехой для успешного обслуживания. Менеджеру не нужно много времени тратить на цифры и мелкие подробности (если, конечно, клиент сам о них не спрашивает). Конкретные соображения лучше изложить кратко в письменном виде. «Активист» понимает и воспринимает важные для него фразы: «Сэкономить время и деньги», «Получить признание», «Ради здоровья и престижа». Менеджеру имеет смысл включить их в свою речь.

Таким образом, умение сразу увидеть перед собой определенный тип клиента поможет менеджеру найти ответы на вопросы о его поведении, интересах, убеждениях, восприятиях, ценностях и нуждах. Все это поможет оптимизировать процесс обслуживания, а также понять внутреннее состояние клиента.

14.6. ВНУТРЕННЕЕ СОСТОЯНИЕ КЛИЕНТА

Голос клиента, его дыхание и манера говорить являются для внимательного менеджера основой психодиагностики внутреннего состояния. При любом разговоре имеют место два параллельных диалога: в одном используются слова, а в другом — интонации. Иногда они совпадают, но чаще нет. Чтобы научиться читать человека как книгу, нужно уметь увидеть в нем необычное и закономерное (Димитриус Э., Мазарелла М., 2003). Этого можно достичь, обращая внимание на интонацию, громкость и скорость речи, высоту и окраску голоса, а также на дыхание клиента.

Интонация — важнейший источник первичной информации о личности клиента. Подделать интонацию — задача, с которой могут справиться лишь актеры. Поэтому, судя по интонации кли-

ента, менеджер способен почти безошибочно определить, что он собой представляет:

- скромн или спесив;
- способен ли сострадать или безжалостен;
- чуткий или черствый;
- участливый или равнодушный.

Громкость речи — признак жизненной энергии и уверенности в себе.

- Меняющаяся громкость — признак либо волнения, либо эмоциональности, либо склонности к сопереживанию.
- Тихий колеблющийся голос может быть сигналом отсутствия стойкости и духа победителя, признаком безволия и неумения доводить начатое до конца.

Скорость речи — показатель темперамента, жизненного темпа человека.

- Если клиент говорит быстро и напористо, то значит он из тех, кто сначала делает, а потом думает.
- Если же он говорит медленно, как бы взвешивая каждое слово, он тщательно анализирует ситуацию, обдумывает каждый свой шаг.
- Оживленная и равномерная речь характеризует подвижного, легкого на подъем и уверенного в себе человека.
- Ускоряющийся темп речи — признак вдохновенности и заинтересованности в теме разговора. Но речь, сопровождающаяся нарушением ритма, свидетельствует о робости и неуверенности клиента.
- Скачкообразность речи с чрезмерной жестикуляцией присуща возбужденному и несколько неуправляемому человеку. Заметив возбужденность клиента, менеджер должен принять ряд мер по ее устранению (перейти к сути дела, предложить чашку кофе, поменять ход разговора и т.п.).

Высота голоса — еще один показатель внутреннего состояния клиента.

- Высокий пронзительный голос может указывать на волнение или страх.
- Низкий голос свидетельствует о спокойствии и сознании собственного достоинства.

Окраска голоса также играет существенную роль в диагностике внутреннего психологического состояния клиента. По изменению окраски голоса можно судить, добился ли менеджер своей цели, сумел ли успокоить и помочь.

- Благозвучность голоса — признак удовлетворенности, решения личных проблем.
- Металлическое звучание голоса говорит об энергичности и твердости собеседника.
- «Масляный» голос появляется от наигранного дружелюбия.
- Певучая речь с подчеркиванием гласных означает темпераментность, чувственность и типична для людей, которых называют «добряками».
- Речь с подчеркиваемыми согласными — показатель преобладания разума и воли, точно анализирующего рассудка.
- Монотонный голос указывает на робость, зажатость и скрытность.

И наконец, *дыхание*.

- Резкий короткий вдох — знак негодующего изумления.
- Резкие вдохи и энергичные выдохи — свидетельства нетерпеливости, раздражительности и низкого самоконтроля.
- Короткий выдох или обрывок смеха — показатель презрения.
- Шумное и прерывистое дыхание свидетельствует о крайней степени волнения.
- Шумное и сопящее дыхание указывает на человека тяжелого нрава и весьма подозрительного.
- Затаивание дыхания является свидетельством внутреннего напряжения, сильных чувств или интенсивной умственной деятельности.
- Непроизвольный «перевод духа» — признак избавления от страха и благополучного конца чего-либо.
- Очень медленное, почти сонное дыхание указывает на полное состояние покоя, отключенности от происходящего или скуки.
- Ровное и мощное дыхание бывает у уверенного в себе и жизнерадостного человека.

14.7. ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТА

Легко ли установить психологический контакт с клиентом? Теоретически это может показаться не совсем сложным. На практике дело обстоит иначе. Ведь менеджеру фирмы очень часто приходится делать одновременно несколько дел: и отправлять факс, и отвечать на звонок, и искать в компьютере информацию, и встречать пришедшего посетителя.

Поэтому чтобы выбрать способ установления психологического контакта с клиентом, необходимо исходить из целой совокупности факторов.

К ним относятся:

- степень загруженности работой самого менеджера;
- психологический тип клиента;
- наличие или отсутствие других клиентов, ждущих своей очереди;
- цель визита клиента;
- его внутреннее состояние и др.

Известно несколько психологических способов, которые содействуют установлению контакта с клиентом. Можно вообще сразу же приступить к проблемам, которыми всецело поглощен потенциальный клиент, если, конечно, менеджер увидел и почувствовал, что в этом есть необходимость. Можно начать с какой-нибудь потрясающей фразы или яркого и запоминающегося комплимента. Лучше всего, конечно, признать клиента как личность. Каждый человек нуждается в признании. Это создаст созидательную и доброжелательную атмосферу. Однако это возможно, если ни менеджер, ни в особенности клиент не испытывают в момент обслуживания дефицита времени. Если же клиент торопится, то лучший способ установления психологического контакта будет заключаться в том, чтобы сразу же приступить к обсуждению основного вопроса, сформулировать предложение, которое не может не заинтересовать клиента. Кто же останется равнодушным к предложению не только сэкономить время, но и получить качественное обслуживание? На такое предложение трудно ответить отказом. Кроме того, такая постановка вопроса позволяет лучше выявить потребности клиента. Последнее во многом зависит от умения менеджера слушать. А эффек-

тивное слушание является основой для последующего конструирования вопросов.

Выявлять потребности и мотивы клиента лучше всего с помощью целесообразных и уместных вопросов. Но какой же вопрос лучше задать клиенту сначала? Какой следует приберечь на потом? А каким вопросом можно подтолкнуть клиента к заключению сделки? Психолог И.Л. Доброворский в книге «Тренинг профессиональных продаж» разработал целую технологию конструирования вопросов. Практический опыт доказывает целесообразность использования этой технологии и при обслуживании клиентов. Поэтому рассмотрим каждый из этих вопросов и степень их использования при обслуживании клиентов.

Вопрос-мнение. Беседу с потенциальным покупателем стоит начинать с вопроса-мнения. Каждый из нас любит, а иногда просто обожает высказать свое мнение по какому-либо вопросу. Иногда смотришь на людей и думаешь: дай им волю, они бы всю жизнь провели, только рассказывая другим, что они думают по тому или иному поводу. Разумеется, клиент тоже любит выражать свое мнение. Выражение своего отношения ни к чему не обязывает — это раз, и не раскрывает никакой информации — это два. Высказывание своего мнения не так утомляет человека, как, например, рассказ о каких-то конкретных фактах. В вопросах-мнениях нужно спрашивать именно о мнении, а не о чем-либо другом. Например, вопрос «Как вы относитесь к поездке сотрудников вашей фирмы в Санкт-Петербург в качестве поощрения?» не может считаться вопросом-мнением. Это вопрос, стимулирующий принятие решения. Начинать разговор с таких фраз непрофессионально.

После вопроса-мнения, когда клиент уже немного раскрылся и разговорился, рекомендуется задавать вопросы о фактах, которые органично вплетаются в канву беседы и не вызывают протеста — «А вам-то что до этого?».

Вопрос о фактах. Сосредоточиваясь на тех или иных фактах и упуская из вида другие, можно привести клиента к мысли о том, что данный клиентский продукт действительно ему необходим и приемлем по цене. События, цифры, факты, касающиеся жизни клиента, его бизнеса, имеют сильную энергетику. Факты подобны огню — могут согреть, а могут обжечь. Общее правило продаж мож-

но сформулировать следующим образом: заставьте клиента самого подойти к мысли о необходимости сотрудничества с вами. Не доказывайте ему ничего, пусть он сам докажет себе это. Следующим задается наводящий вопрос.

Наводящий вопрос нацелен на стимулирование мыслительной деятельности потребителя в направлении, нужном вам. Начинать наводящий вопрос лучше всего фразами: *«Если я правильно понимаю...», «Наверное, вам необходимо...», «А вы уверены в том, что...», «Что, если взглянуть на вопрос... с точки зрения...»*. Наводящим вопросом мы подталкиваем клиента к раздумьям в определенном русле. Этот вопрос должен навести клиента на мысль, которая является центральной в будущей презентации услуги.

Обоснованный вопрос (вторичный вопрос о фактах). Прежде чем задать такой вопрос, менеджер объясняет, почему он его задает. Он делает обоснование. Если мы предоставим на суд клиента причину нашего вопроса, то клиент чаще всего ответит на него. Теперь он понимает смысл происходящего. К обоснованным вопросам относится выяснение любых подробностей.

И.Л. Добровровский отмечает, что в процессе беседы можно менять порядок третьего и четвертого вопросов, т.е. задавать сначала обоснованный, а затем наводящий вопрос. Конкретный порядок следования этих двух вопросов определяется ситуацией и конкретными целями.

Исходя из обсужденных фактов, можно теперь перейти к презентации услуги. Однако чтобы начать презентацию, желательно спросить у клиента разрешения на это.

Вопрос о презентации (вопрос о согласии слушать). Менеджер может спросить: *«Скажите, вам было бы интересно узнать, какие на сегодняшний день существуют тарифы на бронирование авиабилетов до Москвы?»* Если этот вопрос продиктован логикой беседы, то клиент согласится выслушать. А если человек дает согласие выслушать что-либо, он будет слушать это в два раза внимательнее. Ведь он дал согласие не только и не столько менеджеру, сколько себе, и теперь ему просто необходимо выполнить возложенное на себя обязательство. Наступает время задавать вопрос о согласии.

Вопрос о согласии в том, что являлось целью презентации клиентского продукта. Если потенциальный потребитель говорит

«нет», у него могут быть тысячи причин для такого ответа. И задача менеджера — не принимать «нет» клиента за его последнее слово, а попытаться выяснить причину. Как? Все так же задавая вопросы.

Вопрос-объяснение. Сотруднику фирмы необходимо выяснить, что мешает клиенту принять положительное решение: *«Позвольте спросить, а почему? Я могу чем-то помочь? Вам что-то не нравится? А при каких условиях это было бы возможно?»* Существует много форм вопроса-объяснения. Самый резкий начинается со слова «почему». Более нейтральным является вопрос: «А с чем это связано?» Узнав причины отказа, менеджер на основе услышанного сделает массу полезных выводов: клиент отказывается по субъективным причинам или в связи с третьими факторами. Более того, в момент объяснения покупателем причины своего несогласия, он часто демонстрирует свои истинные желания и потребности. Менеджеру остается только подстроить свое предложение под предложение клиента.

Суммирующий вопрос-мнение. С его помощью менеджер фирмы снова подчеркивает те преимущества, которые в процессе беседы вызвали у клиента положительный резонанс: *«Вы смогли увидеть (первое преимущество), мы разобрали (второе преимущество), вы обратили внимание на (третье преимущество), и я рассказал о (последнее преимущество). Что вы думаете по этому поводу?»* Суммирующий вопрос-мнение концентрирует клиента, создает положительную установку. Если покупатель сомневается в чем-либо, то выскажет это именно при ответе на такой вопрос.

Вопрос, нацеленный на поиск ориентиров. Если клиент держит свои сомнения при себе, не желает поделиться ими, то необходимо воспользоваться вопросом, нацеленным на поиск ориентиров. Менеджер, к примеру, может спросить: *«Вам кажется, что этот тур слишком дорог?»* или *«Ваши сомнения связаны с продолжительностью поездки?»* После того как менеджер узнает, что представляется клиенту невыясненным, следует задать вопрос-заявление.

Вопрос-заявление. Смысл вопроса можно выразить фразой: *«Если мы пойдем вам навстречу, вы пойдете нам навстречу?»* В психологии влияния существует закон обмена уступками. Если кто-то уступает, нам тоже захочется уступить. Парадокс этого закона состоит в том, что уступки могут иметь совершенно разный удель-

ный вес. Человеческая психика не воспринимает различий, в данном случае в весе, ей необходим сам факт обмена.

Вопрос о скрытых причинах. Такой вопрос нацелен на выявление препятствий, которые, возможно, были упущены менеджером, и последних соображений клиента. Иногда это может звучать так: *«Мы ничего не забыли обсудить?», «Что-то еще?», «Мы все обсудили?», «Как вам кажется, мы ничего не упустили?»*

Рекомендуя указанную последовательность вопросов, И.Л. Добротворский отмечает, что первые четыре вопроса задаются на фазе ориентации клиента, пятый вопрос является переходным к аргументации и презентации, шестой — вопрос на завершение сделки или на промежуточное согласие. Седьмой, восьмой и девятый вопросы позволяют более четко сформулировать возражения клиента и обработать их; десятый является вторичным вопросом о согласии; одиннадцатый — последняя проверка, последний мазок мастера.

Умение грамотно задавать вопросы и правильно реагировать на ответы, гибко меняя линию поведения в зависимости от получаемой информации, — психологическое ядро обслуживания клиентов. Не менее важной психологической составляющей работы специалиста сферы сервиса является умение провести эффективную презентацию услуги. Клиент произведет покупку товара или услуги только в том случае, если получит привлекательную для себя информацию. Менеджер должен знать, как лучше всего преподнести свой продукт.

14.8. ОСНОВНЫЕ АРГУМЕНТЫ И ТЕХНИКИ ВНУШЕНИЯ

Представление услуги всегда основывается на аргументации. Издавна залогом успешной торговли было умение показать товар лицом. В большинстве компаний существуют стандарты презентации товара, учитывающие психологию восприятия. Для повышения эффективности торговли целесообразно проявлять изобретательность, рисуя клиенту картину тех благ и выгод, которые он получит в результате потребления услуги. Услуга отличается от любых товаров тем, что она не видна клиенту, ее невозможно потрогать или поддержать в руках. Следовательно, чрезвычайно важ-

но обеспечить наглядность презентации. Для этого рекомендуется использовать различные рекламные материалы (проспекты, каталоги, буклеты, видеофильмы и т.д.).

Специалист сферы сервиса должен знать и применять несколько ключевых аргументов, с помощью которых можно повлиять на клиента. К таким аргументам относятся: соображения безопасности, экономия средств, новизна и оригинальность услуги, комфортность, престижность, популярность услуги и верность традициям.

Соображения безопасности. Сфера сервиса — это та сфера, которая в той или иной степени всегда связана с риском, угрозой для жизни и здоровья. Некоторые люди обладают повышенной тревожностью. Если клиент стремится прежде всего обезопасить себя, то в презентации на первое место стоит выдвигать гарантию безопасности услуги, репутацию фирмы, надежность и качество обслуживания.

Экономия средств. Есть клиенты, которые не любят особенно тратиться. Если менеджер почувствовал, что клиент стремится к экономии или хочет проявить предпринимательство, купить услугу по наиболее низкой цене, то нужно сфокусировать внимание именно на этом. Во время презентации сотруднику фирмы следует создать для бережливого покупателя иллюзию разумности выбора лучшей услуги по самой приемлемой цене.

Новизна и оригинальность услуги. Существует категория клиентов, для которых новизна и оригинальность услуги — важнейший мотив для ее приобретения. Эти клиенты никогда не выберут заезженные традиционные виды услуг. Они жаждут стать потребителями новых услуг, о которых только что промелькнула реклама по телевидению или в журналах.

Комфортность. Для большинства клиентов этот тип аргумента будет одним из главных. Но особенно к нему восприимчивы клиенты рациональные и практичные, с аналитическим складом ума. Хотя в той или иной степени данный аргумент полезно применять для всех потенциальных потребителей.

Престижность. Если хочется сыграть на тщеславии и честолюбии клиента (а кто из нас не желает быть значимым), то следует подчеркивать уникальность и престижность предлагаемой услуги, ее редкость и эксклюзивность.

Популярность услуги. В основе данного аргумента лежит механизм подражания. Этот механизм затягивает людей, так как думать самостоятельно, находить собственные решения — это тяжелая работа, которая не всем по вкусу, да и невозможно во всем и всегда полагаться только на свой ум, тогда придется в своей биографии повторить весь путь человечества, открывая огонь, колесо и т.п. Поэтому люди, стремясь из лени или по здравому смыслу сэкономить свои интеллектуальные силы, идут по пути подражания. «Если все едут на Черное море, то чем мы-то хуже?» Так что менеджер сможет повлиять на клиента, сказав ему, что в последнее время заинтересовавший его маршрут пользуется бешеной популярностью. Это «подольет масла в огонь».

Верность традициям. Привязанность, например, к тому или иному виду отдыха может быть связана не только со вкусами и предпочтениями человека, но и с его реальными физическими и финансовыми возможностями. Некоторый консерватизм клиента, обусловленный его пристрастием к определенному виду туризма, маршруту или сезону, также может служить неплохим козырем для менеджера.

Всякая презентация чего-либо в той или иной степени связана с внушением. **Внушение** — это метод, способствующий некритическому восприятию внешней информации. Кто способен внушать? Тот, кто обладает авторитетом. Чем выше авторитет, тем неопровержимее кажутся доказательства внушающего. Опытные менеджеры часто пользуются элементами техник внушения. Сформулируем некоторые **техники внушения** в виде рекомендаций менеджерам:

Создавайте яркие картины предстоящего потребления услуги. Самый действенный способ заинтересовать потенциального клиента, не имеющего заранее установленной цели, — это быть самому заинтересованным в том, о чем говоришь. Если менеджер хочет, чтобы клиент купил ту или иную услугу, ему нужно создать условия, чтобы этот клиент уже в офисе испытал хотя бы частичку того наслаждения, которое ему предстоит в полной мере пережить во время ее потребления. А для этого менеджер должен сам, красочно и ярко описывая услугу, испытать наслаждение от пока еще виртуального потребления. По существу менеджер смешивает две

реальности: ту, в которой клиент находится рядом с ним, в офисе, и ту, которая создана рассказом-описанием. И чем ярче рассказ, тем меньше различий между реальной и виртуальной услугой будет ощущать клиент. А это залог того, что он захочет испытать удовольствие в полной мере.

Например: «Анатолий Петрович! Вы только представьте, что вы находитесь в стране, где оживают страницы учебников истории. В стране, где солнце играет с морскими волнами, а ночь полна звуков музыки и разноязычной речи! Вы ощущаете упругость ветра и запах моря, слышите крики чаек в небе... Вас поражает гармония природы! Вы слышите живое исполнение греческих национальных песен, наслаждаетесь великолепной местной кухней! Вы — в легендарных и живописнейших местах Греции!» Этот пример демонстрирует предвосхищение будущего. Однако менеджер может, исходя из полученной до презентации информации о клиенте, создать позитивное для него состояние путем зацепки за приятные события в прошлом. Например: «Помните те удивительные ощущения, когда первый раз побывали в горах?»

При создании ярких картин используйте глинные фразы. Первокласные ораторы знают, что легче создать картину, используя сложносочиненные и сложноподчиненные предложения, причастные и деепричастные обороты, эпитеты и метафоры, чем простые или назывные предложения. Длинные фразы завораживают и очаровывают сознание потенциального клиента, снижают его сопротивляемость к внушению. Неплохо было бы и менеджерам взять это себе на вооружение.

Например: «Вы смотрите на изображение Эйфелевой башни в каталоге и, наверное, представляете, как находитесь на ее вершине, осматриваете роскошные Елисейские поля и, затаив дыхание, прислушиваетесь к звучащей в душе мелодии „Под небом Парижа“. И теперь только представьте, сколько вы получите удовольствия, когда окажетесь в самом сердце Парижа, и всем этим совершенством можно будет наслаждаться хоть каждый день».

Внушайте клиенту мысль об идеальности его выбора. Учитывая, что обслуживание клиентов не ограничивается фактом реализации услуги, чрезвычайно важно, чтобы клиент вышел из офиса с твердой уверенностью, что его выбор — лучший на рынке услуг.

Конечно, исходя из финансовых возможностей, существующих у клиента.

Например: «Вы не пожалеете, что остановили свой выбор именно на этом туре, и вспомните мои слова!», «Я думаю, вы сделали абсолютно правильный выбор. Подобная поездка в другой фирме стоила бы вам на 5 тысяч дороже. Кроме того, у вас будет отличная возможность воспользоваться эксклюзивными услугами, специально предусмотренными в рамках этого тура».

14.9. МЕТОДЫ ПРЕЗЕНТАЦИИ УСЛУГ

Существуют различные методы презентации услуг. Многими из них опытные менеджеры пользуются постоянно, не осознавая этого. В этом и заключается их прелесть. Если специалист сферы сервиса в процессе своей работы выработал свой особый стиль работы с клиентом, который дает хорошие результаты, то это очень похвально. Такому менеджеру не надо объяснять, *как* преподносить клиентский продукт клиенту. Все его методы настолько органично вплетены в выработанный им стиль обслуживания, что без специального анализа их не увидишь. Начав анализировать презентационную речь опытного менеджера, имеющего индивидуальный стиль, вполне возможно обнаружить и ранее неизвестные методы, которыми можно обогатить коллекцию, уже известную в среде специалистов. Однако такие менеджеры сегодня скорее исключение, чем правило. Стремительно развивающаяся сфера сервиса вовлекает все больше и больше людей, которые зачастую не имеют богатой практики обслуживания клиентов. Их единственным методом становится метод проб и ошибок. Все это часто оборачивается пополнением кошелька конкурентов. Чтобы избежать этой плачевной ситуации, молодым менеджерам желательно знать и использовать на практике эффективные методы презентации услуг.

Рассмотрим некоторые из них.

Использование сравнений. Все познается в сравнении! Что бы мы ни захотели сделать — во всем есть элемент выбора. А выбор есть только тогда, когда есть что с чем сравнивать. Убедительность речи удваивается, а то и утраивается, когда в ней появляются сравнения.

Использование метафор и эпитетов. Метафора — это скрытое сравнение.

Например: «На этом поезде можно мчаться быстрее ветра», или «Во время отдыха на Кипре вы почувствуете себя как в раю».

Чем более неожиданной, оригинальной и в то же время точной в смысле соотнесения явлений будет метафора, тем больше у нее шансов достигнуть своей изобразительной цели. Восприятие той или иной метафоры субъективно, но в целом использование метафор во время презентации услуг позволит создать красочный и эмоциональный образ. И чем более ярким он будет, тем больше влияние на потенциального клиента. То же самое касается и эпитетов. Эпитеты значительно увеличивают убедительность презентации. Они должны быть не только уместны, но и свежи, оригинальны, эмоциональны и экспрессивны. Причем сами по себе эпитеты имеют меньшее эмоциональное воздействие, чем в конкретном контексте. Однако некоторые из них можно заготовить и заранее.

При обслуживании клиентов такими эпитетами могут быть: восхитительный, гармоничный, гениальный, уникальный, замечательный, качественный, полноценный, красивый, незаменимый, оригинальный, первоклассный, престижный, привлекательный, развлекательный, сияющий, лучезарный, легендарный, шикарный, эксклюзивный и др.

Использование специальных терминов. Умелое использование терминов не только позволит менеджеру заслужить репутацию знающего и компетентного работника, но и усилит у клиента доверие к получаемой информации. Однако степень употребления терминов должна приблизительно соответствовать и уровню компетентности самого клиента. Во всем нужна гибкость.

Использование цифр и фактов. «Я не стану вас убеждать. Я только приведу вам один факт», — говорят опытные специалисты сферы сервиса. Именно факты и цифры выводят клиента из состояния информационной неопределенности, которая является основной преградой к принятию любого решения, в том числе и о приобретении услуги. Мы можем принять для себя лишь то, что знаем и понимаем. Все туманное и облачное человеческое сознание не воспримет. Непонятное и трудное вызывает агрессию. Цифры и факты существенно увеличивают обоснованность высказываний менеджера.

Можно сказать просто: «Мы обслуживаем очень много клиентов». Но гораздо убедительнее будут слова: «Позавчера десятилетний клиент стал счастливым обладателем бесплатного недельного отдыха в пансионате „Солнышко“».

14.10. ПРИЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ВНИМАНИЯ

Эффективные приемы, с помощью которых можно привлечь внимание и заинтересовать клиента, предложил Н. Рысев. Кратко рассмотрим и охарактеризуем каждый из этих приемов.

«Особенности клиента». Каждого из нас, а значит, и потенциального клиента привлекает только то, что нас касается. Особенности — это то, чем человек отличается от других людей, чего он добился. Начиная разговор с клиентом с подчеркивания его специфичности, его индивидуальности, менеджер тем самым подогреет интерес к дальнейшей беседе.

«Особенности фирмы». Каждая фирма отличается от других. Она может выделяться ассортиментом и качеством предлагаемых услуг, быстротой и высоким уровнем обслуживания, развитым духом корпоративности, низкими или высокими ценами, наличием разработанных уникальных маршрутов, оригинальным интерьером и дизайном и т.д. Однако не каждая из этих особенностей заметна потенциальному клиенту. Потому не помешает сообщить ему хотя бы некоторые свои достоинства.

«Очевидные факты». Отмечая такие факты, с которыми невозможно поспорить, менеджеру легче будет установить контакт с клиентом. Очевидное не вызывает агрессии. К примеру, менеджер может сказать: «Каждому человеку, наверное, было бы приятно, если бы его обслуживал вежливый и тактичный персонал».

«Ссылки на авторитетных людей». Если менеджер фирмы имеет возможность сослаться на человека, которого знает клиент, то он привлекает этим его внимание, на менеджера начинает работать еще и авторитет того человека, на которого он ссылается. Однако в применении этого приема есть несколько тонкостей: во-первых, ссылки на компетентных людей являются аргументом не для всех клиентов и, во-вторых, использовать этот прием рискованно. Ведь менеджер

не всегда может быть уверен в том, что тот, на кого он ссылается, является авторитетом не только для него самого, но и для клиента.

«Если... то...» Используя речевую конструкцию «если... то...», менеджер сосредоточивает внимание клиента на тех преимуществах, которые предоставляет клиентское предприятие. Если клиента интересует то, о чем говорит менеджер в первой части фразы, он примет к рассмотрению и вторую часть.

«Новинки». Когда клиент приходит в фирму впервые, менеджеру желательно рассказать ему о тех новинках, которые у него есть: «Я могу предложить вам новый каталог». Слово «новое» буквально завораживает некоторых людей. Новое, как правило, ассоциируется с чем-то оригинальным, необычным, не таким, как у всех, самобытным. Это то, что повышает престиж и делает вклад в копилку личностной уникальности.

Внимание клиента — это одна из центральных проблем психологии продаж. Внимание важно не только привлечь, но и уметь управлять им. Лишь тот, кто сумеет завладеть вниманием клиента, сможет оказывать не него влияние. И.А. Доброворский предлагает **семь способов привлечения внимания**.

1. Периодическая «побудка» клиента. Чтобы дольше удерживать внимание клиента, рекомендуется: изменить позу, громкость речи, сделать движение рукой, сменить интонацию, переменить тему разговора.

2. Перефокусировка внимания клиента на его внутреннее состояние. У клиента могут возникать состояния, в какой-то степени схожие с трансом. Транс — одно из естественных состояний человека, для которого характерно ограниченное внимание к внешнему миру и сосредоточение на своем внутреннем. В трансе доминирующей ценностью становится что-то внутреннее. Деньги, стоимость турпродукта уходят на второе место. Решающим фактором совершения покупки становятся собственные желания. Возможные финансовые потери игнорируются.

3. Вовлечение в процесс. Иными словами, приглашение клиента к совместной деятельности с менеджером. Потенциального клиента необходимо вовлечь в некоторый процесс, тогда его вниманием можно владеть до тех пор, пока этот процесс не завершится. Например: «Сейчас мы рассмотрим пять самых главных пре-

имуществ». Местоимение «мы» включает в себе приглашение к совместной деятельности.

4. Эффект незавершенного действия. Например, менеджер обращается к клиенту: «У нас для вас есть три очень выгодных предложения. Давайте начнем с первого».

5. Создание ожиданий. Еще один способ сфокусировать внимание потребителя — создать у него позитивные ожидания. К примеру: «Следующий час будет наиболее приятным». Или: «Это важнее, чем вы можете представить».

6. Использование слов повышенной эмоциональной значимости. К таким словам относятся имя клиента, слова «выгода», «польза», «скидка», а также фразы типа: «Это даст вам возможность...», «Это вам позволит...».

7. Смещение фокуса внимания. Можно сместить внимание клиента с качества турпродукта (например, номеров в гостинице) на выгодность покупки, скажем, с точки зрения периода скидок.

Таким образом, внимание играет одну из главных ролей в процессе обслуживания. Внимание выхватывает из всей информации лишь то, на что оно направлено, и не знает остального. Лишь то, что попадает в поле внимания клиента, может порождать его мысли и реакции. Поэтому управление вниманием — это один из мощнейших механизмов психологии продаж!

14.11. СПОСОБЫ УСТРАНЕНИЯ ВОЗРАЖЕНИЙ

Сталкиваются ли деловые люди с возражениями клиентов? Естественно. Попытка повлиять на выбор клиента, оказать на него давление неизбежно вызывает защитную реакцию с его стороны. Возражения клиента могут носить как психологический, так и логический характер:

- *возражения психологического характера* определяются особенностями личности клиента;
- если же возникают *возражения логического характера*, то значит, клиентский продукт не может удовлетворить потребности клиента или менеджер провел недостаточно убедительную презентацию.

Клиента может настораживать очень много факторов. У него может быть целый комплекс причин, чтобы отказаться от услуги. Во время обслуживания клиентов в офисе менеджер имеет дело с множеством вопросов и возражений. От клиента часто можно услышать: «Мне нужно подумать», «Это слишком дорого (рискованно)», «Я уже там был», «Это не по мне (это не в моем вкусе)», «Почему я должен верить вам?» и т.п. Причем некоторые возражения могут настолько далеко увести от продажи услуги, что сделка может вообще не состояться. Именно поэтому специалист сферы сервиса должен уметь эффективно устранять возражения клиента.

Способов устранения возражений, так же как и методов презентации клиентского продукта, очень много. Кроме того, даже одно и то же возражение можно устранить несколькими способами.

Для устранения возражений наиболее часто используется техника бумеранга. Менеджер может сказать клиенту, что именно потому, что у него возникло такое возражение, он и хочет с ним поговорить. Например, если клиент возмутился по поводу срока путешествия, менеджер может ответить: «Именно потому, что у него такая продолжительность, я бы и хотел рассказать вам, с чем это связано». Чтобы устранять возражения, важно научиться предвидеть их. Это позволит отвечать на типовые возражения типовыми фразами. Предугадывая возражения клиентов, менеджер может высказать их первым, показывая тем самым, что они его не пугают. Можно сказать: «Это действительно так», «Я сам так же думал когда-то» и т.п. Но не следует говорить: «Я знаю, что вы чувствуете». У многих такой ответ вызывает раздражение.

Чтобы устранить возражение, менеджер сам должен видеть и подчеркивать положительные стороны услуги, но в то же время знать и не скрывать негативные, если они стали очевидны клиенту. Нужно самому настроиться на позитивное восприятие, а уже потом настроить на него и потенциального клиента.

Если клиент сомневается, то ему нужны дополнительные аргументы. Сомнения клиента могут свидетельствовать о том, что, во-первых, он заинтересован, но не хочет показаться легкой добычей. В таком случае лучше всего дать ему расслабиться и выговориться. Во-вторых, он может быть заинтересован, но не уверен, подходит ли ему то, что предложил менеджер. В этом случае менеджеру мож-

но порекомендовать продолжить презентацию услуги и более подробно рассказать о выгоде сделанного предложения. Можно использовать фразы: «Вы допускаете возможность, что...», «Как часто вы будете обращать внимание на...».

Каждое сомнение можно рассеять, представив аргументы, достойные здравого смысла клиента и способные перевернуть его воззрения. Многие возражения можно устранить, заразив позитивной эмоцией клиента, сказать что-то эмоциональное по существу и по форме, при этом смело использовать метафоры. Метафорические высказывания позволяют клиенту взглянуть на турпродукт в новом свете и под иным углом зрения. Устранить некоторые возражения клиента можно ссылкой на существующие нормы, стандарты, правила делового оборота или закон.

Еще одной психологической хитростью является подмена возражения клиента своими вариантами, с которыми будет легче справиться. Допустим, клиент решил отложить поездку во время отпуска, аргументируя это отсутствием времени. Менеджер в этом случае может сказать: «По опыту работы с клиентами мне известно, что люди говорят это по разным причинам. Кто-то уже до мелочей рассчитал время проведения своего отпуска. Кто-то хочет провести его с семьей или заняться любимым делом. А кому-то просто не хватает решимости отправиться в отпуск в горы. Неужели вы не хотите ощутить прелесть Альпийских гор только потому, что это для вас пока еще непривычно?» Услышав интерпретацию собственного возражения, клиент на самом деле способен поддаться ее влиянию.

14.12. СПОСОБЫ УСКОРЕНИЯ ПРОДАЖ

Чтобы ускорить процесс реализации услуги, необходимо вывести клиента из состояния нерешительности и неопределенности. Потенциального клиента можно подтолкнуть к принятию решения, указав на последствия возможного бездействия. Для этого внушается мысль *о необходимости срочного решения* с помощью намеков на подорожание услуг, риск не ощутить всю прелесть поездки в связи с окончанием сезона, лишиться возможности принять участие в праздничном (юбилейном) мероприятии и т.д.

Другим психологическим способом ускорения продаж услуги является *использование предположений о вероятности решения клиента*. Нужно связать окончательное будущее решение о приобретении услуги с каким-то действием, которое можно осуществить «здесь и сейчас». Создается ловушка для сознания, соединяющая реальность настоящего и одного из вероятных событий будущего. Например: «Сейчас вы изучите необходимые документы, и мы подпишем с вами договор». Или: «Сейчас я расскажу, что мы можем вам предложить, и вы выберете то, что вас заинтересовало».

Поможет ускорить процесс продажи *речевая конструкция, в которой предложение услуги и получаемая выгода слиты воедино*. Например: «Выбрав для отдыха отель „Престиж“ в двадцати метрах от Черного моря (предложение), вы поистине получите массу удовольствий (выгода)». Первая часть адресована рациональной части сознания и произносится очень уверенно. Ее можно сопровождать соответствующими жестами и мимикой. Вторая часть адресуется бессознательному клиента. Здесь тон голоса можно понизить и говорить более медленно.

14.13. ПРОДАЖА И ПОСЛЕДУЮЩИЙ КОНТАКТ

Главной целью обслуживания клиентов в офисе выступает непосредственно реализация услуги и получение прибыли. Исключительное значение при этом имеет умение менеджера почувствовать момент готовности клиента к приобретению услуги.

Самый благоприятный исход беседы менеджера и клиента будет, если клиент сам спросит, как он может получить услугу. Но такое случается не всегда. Что же можно предпринять в остальных случаях?

Проще всего подытожить возражения клиента и ответы, данные на них, обобщить преимущества услуги, сказав клиенту: «Если вы согласны, теперь нам остается оформить договор». Однако такой подход не всегда приемлем. В этом случае нужно проявить не только гибкость, но и изобретательность. Например, можно использовать хорошо известный прием бесприигрышной альтернативы,

который заключается в том, чтобы предоставить клиенту выбор между двумя решениями, каждое из которых ведет к покупке: «Какой из этих двух отелей кажется наиболее подходящим для вас?»

Для ускорения процесса принятия решения специалисты в области продаж советуют выдвигать последний, решающий аргумент, который должен положить конец колебаниям клиента и обеспечить его окончательное согласие. Этот последний аргумент должен быть выбран менеджером с учетом вкусов и запросов клиента, а также особенностей предлагаемой услуги.

Чтобы подготовить или ускорить завершение продажи, бывает полезно сказать: «Я думаю, что ответил на все ваши вопросы. Возможно, у вас есть последний вопрос?» После этого можно попробовать сказать: «Ну вот, мы, кажется, все с вами обговорили. Я думаю, теперь можно начать оформлять договор!» И в самом деле, все уже сказано, сомнений в целесообразности приобретения услуги нет, пора подписывать договор.

В других случаях приходится пойти на уступки клиенту: «Хорошо! Если мы предоставим вам скидку, сможем ли мы в этом случае подписать договор?» Таким образом, менеджер пытается учесть интересы обеих сторон.

Логическим завершением обслуживания клиентов в офисе является *последующий контакт с клиентом*. Фирма всегда заинтересована в том, чтобы клиент остался удовлетворен услугой, так как это обеспечивает возможность последующего взаимодействия. Довольный клиент приведет и другого, а недовольный закроет дорогу сразу четверым!

14.14. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ

Основным способом делового общения в Интернете сегодня является *электронная почта*. Удобство времени и места общения, выражающееся в отсутствии необходимости в строго определенное время «поддавливать» собеседника в офисе или на телефоне, крайняя дешевизна этого сервиса и возможность мгновенного отклика на сообщение — все это способствовало завоеванию электронной почтой такой большой популярности.

Использование электронной почты позволяет:

- отправлять файлы и документы любого формата и экономить на услугах курьера, междугородной и международной связи;
- сообщать клиенту электронной подписью в конце каждого сообщения всю необходимую информацию о вас, вашей должности, виде деятельности, компании, ее адресе и способах связи;
- приглашать посетить ваш корпоративный web-сайт;
- проводить маркетинговые исследования, рассылая клиентам и партнерам анкеты, анализ которых в дальнейшем позволит вам усовершенствовать работу компании;
- лучше узнать рынок, в том числе ожидания клиентов и их честное и объективное мнение о ваших услугах, перспективы вашей компании и фирм-конкурентов;
- собрать достаточно большое количество заказов еще до проведения дорогостоящей рекламной кампании;
- найти допущенные ошибки и исправить их.

Существуют правила, которые необходимо соблюдать, используя электронную почту.

1. Не прибегайте к спаму. Спамом может считаться любое сообщение, получение которого вами не санкционировано или не содержащее ответа на ваше предыдущее сообщение. Количество спама буквально увеличивается с каждым днем, он замусоривает пропускные каналы провайдеров и наши почтовые ящики. Поэтому никогда не прибегайте к спаму, если хотите иметь хорошую репутацию в Интернете.

2. Опасайтесь быть неправильно понятыми. Электронная почта не позволяет передавать иронию, сарказм и многие другие нюансы общения, поэтому общайтесь лаконично и избегайте двусмысленных формулировок.

3. Не посылайте конфиденциальную информацию по электронной почте. Интернет и электронная почта в частности обеспечивают очень низкий уровень конфиденциальности информации. Никогда не посылайте по электронной почте какую-либо информацию, использование или огласка которой могут повредить вам или вашей компании.

4. Регулируйте присвоение электронных адресов. Старайтесь не называть адреса электронной почты словами `sale@...`, `marketing@...` и т.п. Каждому приятно общаться по e-mail с живым человеком, имеющим имя и фамилию, а не с каким-то бездушным «отделом маркетинга», «отделом продаж» (например, `имя.фамилия@фирма.ру`)

5. Не посылайте больших сообщений. Относитесь с уважением ко всем людям, с которыми вам приходится общаться по электронной почте. Помните, что многие из них не имеют неограниченного доступа в Интернет и вынуждены платить за каждую минуту соединения с ним из собственного кармана.

6. Заполняйте все поля электронного сообщения. Считается знаком вежливости заполнять поля «to» (кому) и «subject» (тема сообщения). Если вы отвечаете на чье-то письмо, то придумайте тему немного пооригинальнее, чем «Re:».

7. Отвечайте компетентно, но оперативно. Прошли те времена, когда люди ждали ответа на свои письма неделями или даже месяцами. Сегодня считается нормальным ответить на письмо в день его получения или на следующий день.

8. Не используйте в письме и его теме исключительно большие буквы. Они часто воспринимаются как крик.

9. Не превозносите себя и не унижайте конкурентов. Интернет хотя и считается виртуальным инструментом, но последствия его использования могут быть реальными и крайне негативными.

Таким образом, Интернет сегодня расширил возможности обслуживания клиентов, а значит, дал им удовлетворенность, которая, несомненно, скажется и на успехе фирмы.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Психологическая культура обслуживания клиента начинается с:

- а) яркого, привлекательного предложения услуги клиенту;
- б) доброжелательного приема;
- в) создания благоприятного психологического климата;
- г) изучения менеджером цели пребывания клиента.

2. Методы, которыми нельзя пользоваться при работе с клиентами:

- а) положительно отзываться о клиенте;
- б) комментировать выбор клиента;
- в) обделять вниманием клиента;
- г) прибегать к спору с клиентом.

3. Выберите правильный способ ухода от конфликта с клиентом:

- а) извинение со стороны менеджера;
- б) комплимент на фоне самокритики;
- в) умение правильно доказать клиенту свою правоту;
- г) своим поведением дать клиенту понять, что он не прав.

4. Конгруэнтность менеджера — это:

- а) показатель его искренности;
- б) показатель его трудолюбия;
- в) показатель внешнего вида менеджера;
- г) умение правильно преподнести клиенту информацию.

5. Сущность пейсинга — это:

- а) услужливость и гостеприимство;
- б) пассивное отношение к работе;
- в) пренебрежительное отношение к коллегам;
- г) стремление показать клиенту, что вы понимаете его чувства.

6. Способность менеджера создать о себе хорошее впечатление:

- а) не играет роли;
- б) играет лишь малую роль;
- в) один из решающих факторов;
- г) влияет индивидуально на каждого клиента.

7. Подстройка под тон голоса и темп речи клиента:

- а) помогает установить доверительные отношения;
- б) вызывает удивление со стороны клиента;
- в) один из важных способов при работе с клиентом;
- г) отпугивает клиента.

8. Техника подстраивания под клиента:

- а) эффективна на практике;
- б) не приносит результатов;
- в) существует в теории, а не на практике;
- г) отпугивает клиента.

9. Выберите правильную типологию клиентов:

- а) аналитик, энтузиаст, активист, добряк;
- б) оптимист, пессимист, энтузиаст, активист;
- в) творец, изобретатель, оптимист, пессимист;
- г) все ответы верны.

10. Два параметра поведения, лежащие в основе типологии клиентов:

- а) активность и эмоциональная отзывчивость;
- б) доброта и злоба;
- в) характер и темперамент;
- г) обида и навязчивость.

11. Работнику сферы сервиса следует:

- а) поддерживать иллюзию знакомства и дружеского общения;
- б) быть энергичным и сразу от беседы переходить к делу;
- в) быть лаконичным;
- г) говорить быстро и достаточно громко.

12. Основой психодиагностики внутреннего состояния клиента является:

- а) голос, дыхание клиента, манера говорить;
- б) внешний вид, опрятность;
- в) способность правильно изложить свою мысль в данный момент времени;
- г) финансовое положение клиента.

13. Приемы привлечения внимания:

- а) особенности клиента, особенности фирмы, новинки;
- б) дыхание, голос;

- в) вежливость;
- г) качество предлагаемых услуг.

14. В понятие приема привлечения внимания «если... то...» входит:

- а) менеджер сосредоточивает внимание на преимуществах, которые дает фирма;
- б) менеджер рассказывает о новинках;
- в) существует договоренность о точном времени встречи;
- г) установка на внимание менеджера к клиенту.

15. Одной из центральных проблем психологии продаж является:

- а) проверка финансового состояния клиента;
- б) завоевание внимания клиента;
- в) проверка вменяемости клиента;
- г) умение клиента правильно изложить суть своих желаний.

16. Под приемом «вовлечение (клиента) в процесс» подразумевается:

- а) вовлечение клиента в процесс разработки услуг;
- б) приглашение клиента к совместной деятельности;
- в) предложение менеджера заказать билет на самолет для клиента;
- г) просьба менеджера о помощи при заполнении необходимой документации.

17. Выберите правильный способ ускорения продаж:

- а) реклама услуг фирмы;
- б) навязчивое предложение услуги клиенту;
- в) речевая конструкция, где предложение услуги и выгода слиты воедино;
- г) постепенное снижение цен на услуги.

18. Система трудовых операций и полезных действий, осуществляемых производителем сервисного продукта для удовлетворения запросов потребителя:

- а) обслуживание;
- б) аффилиация;
- в) конгруэнтность;
- г) пейсинг.

19. В настоящее время в бизнесе главным фактором конкуренции фирм является:

- а) качество сервиса;
- б) количество услуг;
- в) ассортимент предложений;
- г) стоимость услуг.

20. Фактор, менее всего влияющий на уровень обслуживания клиентов:

- а) квалификация персонала;
- б) метод продажи;
- в) доброжелательность;
- г) внешний вид клиента.

21. Главный фактор, влияющий на способ установления психологического контакта с клиентом:

- а) наличие комфортабельного офиса;
- б) психологический тип клиента, а также цель его визита;
- в) цель визита клиента;
- г) метод продажи.

22. Созданию доброжелательной атмосферы в обслуживании препятствует:

- а) престиж фирмы;
- б) дефицит времени;
- в) незнание сленга;
- г) месторасположение фирмы.

23. Под предвзятым слушанием понимается:

- а) заранее знать, что может сказать человек;
- б) слышать только то, что хочется слышать;
- в) думать о чем-то другом;
- г) все ответы верны.

24. Простейший прием, заключающийся в умении молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями, — это:

- а) эмпатическое слушание;
- б) рефлексивное слушание;
- в) нерефлексивное слушание;
- г) избирательное слушание.

25. Вопрос: «Если мы пойдем вам навстречу, вы пойдете нам навстречу?» относится к категории:

- а) вопрос-мнение;
- б) наводящий вопрос;
- в) обоснованный вопрос;
- г) вопрос-заявление.

26. Выберите правильное определение термина «внушение»:

- а) метод, способствующий некритическому восприятию внешней информации;
- б) метод понимания важности позитивного мышления;
- в) метод, основанный на использовании метафор и эпитетов;
- г) внутреннее состояние человека, оказавшегося в тупиковой ситуации.

27. Метод презентации услуг, включающий высказывание: «Я не стану вас убеждать, я только приведу вам один факт», — это использование:

- а) цифр и фактов;
- б) специальных терминов;
- в) метафор и эпитетов;
- г) сравнений.

28. Вид слушания, отличающийся от рефлексивного только установкой:

- а) избирательный;
- б) предвзятый;
- в) нерефлексивный;
- г) эмпатический.

29. Техника, часто используемая для устранения возражений:

- а) «если... то...»;
- б) «бумеранг»;
- в) «ссылки на авторитетных людей»;
- г) «особенности клиента».

30. Фирма заинтересована в удовлетворенности клиента предоставляемыми услугами, поскольку она:

- а) обеспечивает возможность последующего взаимодействия;
- б) способствует установлению положительного психологического контакта;
- в) создает положительный психологический климат в фирме;
- г) внушает клиенту сознание его собственной значимости.

ГЛАВА 15

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ ПО ДЕЛОВОМУ ОБЩЕНИЮ

15.1. ИЗУЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ К УСПЕХУ

Постарайтесь не задумываясь, но четко ответить *да* или *нет* на каждый из предлагаемых вопросов (методика Т. Элерса).

1. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем откладывать на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие — это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. Во мне легко вызвать честолюбие.

18. Моя работа без вдохновения обычно заметна окружающим.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать немедленно.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. К принятию решения я стараюсь относиться как можно серьезнее.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я становлюсь нетерпеливым.
36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Работая вместе с другими, я получаю более высокие результаты, чем остальные.
38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Если я уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.

За каждый ответ *да* на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 и за каждый ответ *нет* на

вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39 поставьте себе по 1 баллу. Затем подсчитайте общее количество баллов.

28—32 балла. Очень сильная мотивация к успеху, вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

15—27 баллов. Средняя мотивация к успеху — такая же, как у большинства людей. Стремление к цели у вас бывает в форме приливов и отливов: порой вам хочется все бросить, так как считаете, что цель, к которой стремились, недостижима.

14 баллов и менее. Мотивация к успеху очень слабая. Вы довольны собой и своим положением, убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

Изучать мотивацию к успеху следует вместе с изучением мотивации к избеганию неудач и готовности к риску, поскольку существуют следующие закономерности:

- люди, умеренно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска;
- люди, которые боятся неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска;
- чем выше мотивация человека к успеху — достижению цели, тем ниже готовность к риску;
- при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации;
- людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска;
- люди, сильно мотивированные на успех и имеющие высокую готовность к риску, реже попадают в несчастные случаи, чем те, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту);
- высокая мотивация к избеганию неудач (защита) ослабляет мотив к успеху — достижению цели.

15.2. ИЗУЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ К ИЗБЕГАНИЮ НЕУДАЧ

Из предлагаемого ниже списка (методика Т. Элерса) в каждой строке выберите только одно из трех слов, которое наиболее точно вас характеризует, и пометьте его.

Номер строки	Номер столбца		
	1	2	3
1.	Смелый	Бдительный	Предприимчивый
2.	Кроткий	Робкий	Упрямый
3.	Осторожный	Решительный	Пессимистичный
4.	Непостоянный	Бесцеремонный	Внимательный
5.	Неумный	Трусливый	Недумающий
6.	Ловкий	Бойкий	Предусмотрительный
7.	Хладнокровный	Колеблющийся	Удалой
8.	Стремительный	Легкомысленный	Боязливый
9.	Незадумывающийся	Жеманный	Непредусмотритель- ный
10.	Оптимистичный	Добросовестный	Чуткий
11.	Меланхолический	Сомневающийся	Неустойчивый
12.	Трусливый	Небрежный	Взволнованный
13.	Опрометчивый	Тихий	Боязливый
14.	Внимательный	Неблагоразумный	Смелый
15.	Рассудительный	Быстрый	Мужественный
16.	Предприимчивый	Осторожный	Предусмотрительный
17.	Взволнованный	Рассеянный	Робкий
18.	Малодушный	Неосторожный	Бесцеремонный
19.	Пугливый	Нерешительный	Нервный
20.	Исполнительный	Преданный	Авантюрный
21.	Предусмотрительный	Бойкий	Отчаянный
22.	Укрощенный	Безразличный	Небрежный
23.	Осторожный	Беззаботный	Терпеливый
24.	Разумный	Заботливый	Храбрый
25.	Предвидящий	Неустршимый	Добросовестный
26.	Поспешный	Пугливый	Беззаботный
27.	Рассеянный	Опрометчивый	Пессимистичный
28.	Осмотрительный	Рассудительный	Предприимчивый

Окончание

Номер строки	Номер столбца		
	1	2	3
29.	Тихий	Неорганизованный	Боязливый
30.	Оптимистичный	Бдительный	Беззаботный

Вы получаете по 1 баллу при выборе слов, номера которых приведены в ключе (первая цифра перед косой чертой означает номер строки, вторая цифра — номер столбца. Например, 1/2 означает, что слово, получившее 1 балл, расположено на пересечении первой строки и второго столбца — бдительный). При выборе слов, номера которых не указаны в ключе, вы баллов не получаете.

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите:

- от 2 до 10 баллов: низкая мотивация к защите;
- от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации;
- от 17 до 20 баллов: высокий уровень мотивации;
- свыше 20 баллов: слишком высокий уровень мотивации к защите.

Установка на защитное поведение в работе зависит от трех факторов:

- степени предполагаемого риска;
- преобладающей мотивации;
- опыта неудач на работе.

Усиливают установку на защитное поведение два обстоятельства, когда:

- без риска удастся получить желаемый результат;
- рискованное поведение ведет к несчастному случаю.

Достижение же безопасного результата при рискованном поведении, наоборот, ослабляет установку на защиту, т.е. мотивацию к избеганию неудач.

15.3. ИЗУЧЕНИЕ СТЕПЕНИ ГОТОВНОСТИ К РИСКУ

Оцените степень своей готовности совершить действия, о которых вас спрашивают (методика Шуберта). При ответе на каждый из 25 вопросов поставьте соответствующий балл по следующей схеме: — 2 балла — абсолютно не согласен; — 1 балл — скорее не согласен, чем согласен; 0 баллов — нечто среднее; + 1 балл — скорее согласен, чем не согласен; + 2 балла — полностью согласен.

1. Превысили бы вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжело больному человеку?
2. Согласились бы вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?
3. Стали бы вы на пути убегающего опасного взломщика?
4. Могли бы вы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/час?
5. Можете ли вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?
6. Стали бы вы первым переходить очень холодную реку?
7. Одолжили бы вы другу большую сумму денег, будучи уверенным, что он сможет вам вернуть эти деньги?
8. Вошли бы вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?
9. Могли бы вы под руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?
10. Могли бы вы без тренировки управлять парусной лодкой?
11. Рискнули бы вы схватить за уздечку бегущую лошадь?
12. Могли бы вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?
13. Могли бы вы совершить прыжок с парашютом?
14. Могли бы вы при необходимости проехать без билета от Таллина до Москвы?

15. Могли бы вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел ваш знакомый, который совсем недавно был в тяжелом дорожном происшествии?
16. Могли бы вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?
17. Могли бы вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?
18. Могли бы вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/час?
19. Могли бы вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми подняться в лифте, рассчитанном только на шесть человек?
20. Могли бы вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?
21. Взялись бы вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?
22. Могли бы вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?
23. Могли бы вы по указанию вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил вас, что провод обесточен?
24. Могли бы вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?
25. Могли бы вы, имея билеты, но без денег и продуктов, доехать из Москвы до Хабаровска?

Подсчитайте сумму набранных баллов:

- менее – 30 баллов: слишком осторожны;
- от – 10 до + 10 баллов: средние значения;
- свыше + 20 баллов: склонны к риску.

Запомните следующее:

- высокая готовность к риску сопровождается низкой мотивацией к избеганию неудач;
- готовность к риску достоверно прямо пропорционально связана с числом допущенных ошибок;

- с возрастом готовность к риску падает;
- у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных;
- у женщин готовность к риску реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин;
- у военных командиров и руководителей предприятий готовность к риску выше, чем у студентов;
- с ростом отверженности личности в ситуации внутреннего конфликта растет готовность к риску;
- в условиях группы готовность к риску проявляется сильнее, чем при действиях в одиночку, и зависит от групповых ожиданий.

15.4. ИЗУЧЕНИЕ ПОДВЕРЖЕННОСТИ СТРЕССУ

Ответьте на вопросы, которые предлагает Манчестерский институт науки и техники (Великобритания). Против каждого вопроса обоих разделов поставьте галочку, если ответ положительный.

Раздел А

1. Опаздываете ли вы на назначенную встречу?
2. Отсутствует ли в вас дух соревновательности?
3. Внимательный ли вы слушатель?
4. Ваш образ жизни можно назвать неспешным?
5. Можете ли вы терпеливо ждать?
6. Вы, как правило, не скрываете своих чувств?
7. Вы любите делать одно дело?
8. Мягкий ли вы человек?

Раздел В

1. Вы никогда не опаздываете?
2. Вы проникнуты духом соревновательности?
3. Вы часто прерываете собеседника?
4. Вы всегда торопитесь?
5. Вы очень нетерпеливы?

6. Вы обычно скрываете свои чувства?
7. Вы хватаетесь за множество дел сразу?
8. С вами тяжело общаться?

Если большинство галочек, которые вы поставили, оказалось в разделе В, ваше поведение носит утверждающий характер. Вы, по всей вероятности, очень импульсивны, торопите время и очень настойчивы. Эти свойства вашего характера увеличивают опасность сердечных приступов. Обычно у таких людей бывает бойцовская реакция на стресс.

Если галочек больше в разделе А, вы привыкли избегать стресс-факторов. Возможно, вы не любите обсуждать трудности и проблемы. Если у вас нет денег, вы предпочитаете не оплачивать счетов и не ходить в магазин. Главное, чтобы у вас не развился синдром безнадёжности, с которым потом сложно бороться.

15.5. ОЦЕНКА СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ ЛИЧНОСТИ

Вам предлагается тест, который позволит дать самооценку вашей стрессоустойчивости. Чтобы получить объективный результат, давайте искренние ответы, обводя кружком подходящую цифру:

№ п/п	Вопрос теста	Редко	Иногда	Часто
1	Я думаю, что меня недооценивают в коллективе	1	2	3
2	Я стараюсь работать, даже если бываю не совсем здоров(а)	1	2	3
3	Я постоянно переживаю за качество своей работы	1	2	3
4	Я бываю настроен(а) агрессивно	1	2	3
5	Я не терплю критики в свой адрес	1	2	3
6	Я бываю раздражителен(на)	1	2	3
7	Я стараюсь быть лидером там, где это возможно	1	2	3

Окончание

№ п/п	Вопрос теста	Редко	Иногда	Часто
8	Меня считают человеком настойчивым и напористым	1	2	3
9	Я страдаю бессонницей	1	2	3
10	Своим недругам я могу дать отпор	1	2	3
11	Я эмоционально и болезненно переживаю неприятности	1	2	3
12	У меня не хватает времени на отдых	1	2	3
13	У меня возникают конфликтные ситуации	1	2	3
14	Мне недостает власти, чтобы реализовать себя	1	2	3
15	У меня не хватает времени, чтобы заняться любимым делом	1	2	3
16	Я все делаю быстро	1	2	3
17	Я испытываю страх, что не поступлю в институт (или потеряю работу)	1	2	3
18	Я действую сгоряча, а затем переживаю за свои дела и поступки	1	2	3

Подсчитайте сумму баллов, которую вы набрали, и определите уровень вашей стрессоустойчивости. Чем меньше сумма баллов, которую вы набрали, тем выше ваша стрессоустойчивость, и наоборот.

Уровень вашей стрессоустойчивости:

- 51—54 — очень низкий;
- 53—50 — низкий;
- 49—46 — ниже среднего;
- 45—42 — чуть ниже среднего;
- 41—38 — средний;
- 37—34 — чуть выше среднего;
- 33—30 — выше среднего;
- 29—26 — высокий;
- 25—22 — очень высокий.

15.6. ИЗУЧЕНИЕ СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ И СОЦИАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ

Постарайтесь вспомнить все события, случившиеся с вами в течение последнего года, и подсчитайте общее число полученных баллов (методика Холмса и Праге).

№ п/п	Жизненные события	Балл
1	Смерть супруга (супруги)	100
2	Развод	73
3	Разъезд супругов (без оформления развода), разрыв с партнером	65
4	Тюремное заключение	63
5	Смерть близкого члена семьи	63
6	Травма или болезнь	53
7	Женитьба, свадьба	50
8	Увольнение с работы	47
9	Примирение супругов	45
10	Уход на пенсию	45
11	Изменение в состоянии здоровья членов семьи	44
12	Беременность партнерши	40
13	Сексуальные проблемы	39
14	Появление нового члена семьи, рождение ребенка	39
15	Реорганизация на работе	39
16	Изменение финансового положения	38
17	Смерть близкого друга	37
18	Изменение профессиональной ориентации, смена места работы	36
19	Усиление конфликтности отношений с супругом	35
20	Ссуда или заем на крупную покупку (например, дома)	31
21	Окончание срока выплаты ссуды или займа, растущие долги	30

Окончание

№ п/п	Жизненные события	Балл
22	Изменение должности, повышение служебной ответственности	29
23	Сын или дочь покидают дом	29
24	Проблемы с родственниками мужа (жены)	29
25	Выдающееся личное достижение, успех	28
26	Супруг бросает работу (или приступает к работе)	26
27	Начало или окончание обучения в учебном заведении	26
28	Изменение условий жизни	25
29	Отказ от каких-то индивидуальных привычек, изменение стереотипов поведения	24
30	Проблемы с начальством, конфликты	23
31	Изменение условий или часов работы	20
32	Перемена места жительства	20
33	Смена места обучения	20
34	Изменение привычек, связанных с проведением досуга или отпуска	19
35	Изменение привычек, связанных с вероисповеданием	19
36	Изменение социальной активности	18
37	Ссуда или заем для покупки менее крупных вещей (машины, телевизора)	17
38	Изменение индивидуальных привычек, связанных со сном, нарушение сна	16
39	Изменение числа живущих вместе членов семьи, изменение характера и частоты встреч с другими членами семьи	15
40	Изменение привычек, связанных с питанием (количество потребляемой пищи, диета, отсутствие аппетита и т.п.)	15
41	Отпуск	13
42	Рождество, встреча Нового года, день рождения	12
43	Незначительное нарушение правопорядка (штраф за нарушение правил уличного движения)	11

Доктора Холмс и Page (США) выяснили, что психическим и физическим болезням обычно предшествуют определенные серьезные изменения в жизни человека. Установлено, что 150 баллов означают 50% вероятности возникновения какого-то заболевания, а при 300 она увеличивается до 90%.

Внимательно прочтите весь перечень, чтобы иметь общее представление о том, какие ситуации, события и жизненные обстоятельства, вызывающие стресс, в нем представлены. Затем повторно прочтите каждый пункт, обращая внимание на количество баллов, которым оценивается каждая ситуация. Далее попробуйте вывести из тех событий и ситуаций, которые за последние два года происходили в вашей жизни, среднее арифметическое (посчитайте — среднее количество баллов в 1 год). Если какая-либо ситуация возникла у вас чаще одного раза, то полученный результат следует умножить на данное количество раз.

Итоговая сумма определяет одновременно и степень вашей сопротивляемости стрессу. Большое количество баллов — это сигнал тревоги, предупреждающий вас об опасности.

Приводим сравнительную таблицу стрессовых характеристик:

Общая сумма баллов	Степень сопротивляемости стрессу
150–199	Высокая
200–299	Пороговая
300 и более	Низкая

Подсчет суммы баллов даст вам возможность воссоздать картину своего стресса. И тогда вы поймете, что не отдельные, вроде бы незначительные события в вашей жизни явились причиной возникновения стрессовой ситуации, а их комплексное воздействие.

15.7. ИЗУЧЕНИЕ ПРЕОБЛАДАЮЩЕЙ ЦЕННОСТИ: КАРЬЕРА, СЕМЬЯ ИЛИ ЛЮБОВЬ

Чтобы выяснить, что руководит вами, ответьте на следующие вопросы, выбрав в каждом вопросе один из трех вариантов ответа, более всего подходящий вам.

1. Самый большой комплимент вам сделали бы, если бы отметили:

- а) сколько труда вы вложили в свою семью;
- б) что вы заслуживаете быть на самом вершине в своем деле;
- в) каким счастливым и довольным выглядит ваш возлюбленный с тех пор, как вы встретились.

2. В Рождество для вас важно:

- а) устроить традиционный семейный праздник;
- б) достать подарки главным деловым партнерам;
- в) побыть наедине с вашим любимым.

3. Вам приходится оставить работу, чтобы воспитывать детей. Вы:

- а) чувствуете, что это правильно, так и должно быть;
- б) расстраиваетесь, что не сможете осуществить свои мечты;
- в) испытываете облегчение, когда дети уходят в школу, — теперь вы можете больше времени уделить своему супругу.

4. Вы хотели бы жить:

- а) за городом — там свежий воздух и можно что-нибудь выращивать;
- б) в большом городе, чтобы быть в центре деловой жизни;
- в) у моря, наблюдая прекрасные закаты вместе с сердечным другом.

5. Вы, как правило, носите одежду, которая:

- а) удобна и практична, ее хорошо носить дома;
- б) нарядна, создает впечатление элегантно подтянутости;
- в) возбуждает, привлекает внимание противоположного пола.

6. Вы предпочитаете питаться:

- а) хорошо приготовленной домашней пищей;
- б) в дорогом шикарном ресторане;
- в) во французском бистро при свечах.

7. Вы тратите немало сил:

- а) на поддержание безукоризненной чистоты в вашем доме;
- б) продолжительные беседы с коллегами, позволяющие вам «держать руку на пульсе»;
- в) изнурительные упражнения, поддерживающие ваше тело в форме.

8. Человек, главными мотивами которого являются власть и деньги:

- а) упускает подлинные наслаждения семейной жизни;
- б) заслуживает восхищения;
- в) лишает себя радостей любви.

9. Человек, готовый посвятить себя поиску идеального партнера:

- а) охотится за миражом;
- б) романтический дурак;
- в) человек, имеющий идеал.

10. Надежная и счастливая семейная жизнь — это:

- а) все, чего вы могли бы только пожелать;
- б) не все, что необходимо вам для счастья;
- в) то, о чем вам приятно думать в связи с вашими родителями.

11. Большинство ваших друзей — это:

- а) семейные пары с детьми;
- б) люди, с которыми вы связаны по работе;
- в) симпатичные парочки.

12. В качестве брачного партнера вы бы выбрали:

- а) человека, который, как вам кажется, будет хорошим родителем;
- б) независимую личность с собственной карьерой;
- в) человека, в которого вы безумно влюблены.

13. Фотографии в вашем семейном альбоме отражают:

- а) несколько поколений семьи и друзей;

- б) ваши различные достижения, например вручение наград в школе и университете;
- в) вас и вашего любовника во время отпуска.

14. Политик, за которого вы проголосовали бы, должен выступать:

- а) за развитие образования;
- б) снижение подоходного налога;
- в) поддержку искусств.

15. Как вы расходуете деньги, предназначенные на питание?

- а) на еду для семьи;
- б) на оплату дорогих деловых завтраков;
- в) на праздничные ужины для возлюбленного.

16. Когда вы чувствуете себя расстроенным или подавленным, причиной чаще всего являются:

- а) проблемы дома;
- б) неполадки на работе;
- в) конфликт с супругом.

17. Вам легче всего обратиться за помощью:

- а) к родственникам;
- б) коллегам по работе;
- в) вашему возлюбленному(ой).

18. Вы мечтаете о том:

- а) как украсите свой воображаемый дом;
- б) как все более успешно делаете свою карьеру;
- в) как отправитесь в романтическое путешествие с вашим возлюбленным.

19. Женщина, чей стиль жизни вас восхищает, — это:

- а) королева Елизавета;
- б) Маргарет Тэтчер;
- в) Скарлетт О'Хара из «Унесенных ветром».

20. Вы чувствуете себя в своей тарелке, когда находитесь:

- а) дома, в окружении своих любимых;
- б) в своем офисе, оборудованном по последнему слову техники;
- в) где угодно, лишь бы возлюбленный был рядом и мог оказать внимание и поддержку.

21. Подарок, который вас действительно порадовал бы сейчас, — это:

- а) новый пылесос;
- б) ежедневник на следующий год;
- в) запись песни о любви, которая вам очень нравится.

22. Что вас раздражает в хождении по магазинам?

- а) то, что к вам относятся свысока, поскольку вы — просто домохозяйка;
- б) пустая трата времени в очередях;
- в) однообразие и недостаток романтики.

23. Вам смешно то же самое, что и:

- а) членам вашей семьи;
- б) коллегам по работе;
- в) вашему любимому.

24. Дни рождения становятся довольно дорогостоящими, когда:

- а) дети в семье вырастают;
- б) они следуют на работе друг за другом;
- в) вам хочется потратить все деньги на роскошный подарок вашему возлюбленному.

25. Одно из наиболее важных решений, принятых вами в последнее время:

- а) выбор нового дома;
- б) выбор карьеры;
- в) вступление в брак.

26. Ваш старый друг предлагает вам эмигрировать и переехать в ту далекую страну, где он живет. Ваше решение будет зависеть от того:

- а) сможете ли вы перенести разлуку с близкими;
- б) поможет ли это вашему продвижению по службе;
- в) поедет ли с вами ваш возлюбленный.

27. Вы не можете себе представить, как люди могут жить:

- а) без твердой поддержки семьи;
- б) без хорошей перспективной работы;
- в) без любимого человека.

28. С самого раннего возраста вы полагаете жизнь довольно пустой, если:

- а) не представится возможность вступить в удачный брак;
- б) не удастся добиться признания ваших талантов;
- в) не будет нежной поддержки со стороны возлюбленного.

29. Вы читаете книги:

- а) о супружеских союзах и событиях, оказавших влияние на их жизнь;
- б) путешествиях и приключениях;
- в) любви и романтике.

30. Дети должны быть воспитаны так, чтобы они стремились:

- а) к установлению устойчивых взаимоотношений как основы создания семьи;
- б) максимальному раскрытию своих талантов и способностей;
- в) счастьем и красотой.

31. Заболел ваш престарелый родственник. Вы:

- а) будете лично ухаживать за ним до выздоровления;
- б) предоставите ему наилучший уход, который вы только можете оплатить;
- в) сильно расстроитесь и будете часто плакать.

32. Вы глубоко сочувствуете:

- а) семьям с одним родителем;
- б) людям, потерявшим работу;
- в) людям, переживающим расторгнутую помолвку.

33. Люди, у которых в доме всегда беспорядок:

- а) ленивы и недисциплинированы;
- б) слишком заняты более важными вещами;
- в) очаровательно богемны.

34. В отделе, где торгуют сумками и чемоданами, вы купите:

- а) просторную сумку на колесах или большую корзину для пикника;
- б) портплед или «дипломат»;
- в) вечернюю сумочку или симпатичный кошелек.

35. Косметические средства и туалетные принадлежности, которыми вы пользуетесь, предназначены в первую очередь для того, чтобы:

- а) поддерживать вашу кожу чистой и хорошо пахнущей;
- б) сохранять облик тщательно ухоженного человека;
- в) сделать вас непреодолимо привлекательной для представителей противоположного пола.

36. Вы выиграли в викторине первый приз — путевку для двоих на один из Карибских островов. Вы:

- а) отдадите ее в качестве свадебного подарка той паре из числа ваших родственников, которая собирается пожениться;
- б) обеспечите себе продвижение по службе, предложив ее своему начальнику;
- в) отправитесь туда сами со своим возлюбленным.

37. Глубокая религиозность:

- а) важная часть жизни;
- б) нечто немодное и устаревшее;
- в) средство освятить и украсить страсть величественными ритуалами.

38. Знание ничего не стоит:

- а) без опоры на здравый смысл;
- б) многократного подтверждения опытом;
- в) живого воображения.

39. Когда у вас в доме звонит телефон, обычно это связано:

- а) с семейными делами;
- б) с работой;
- в) с тем, что ваш возлюбленный соскучился.

49. Если бы ваши финансовые обстоятельства вынудили вас работать, что вы стали бы делать?

- а) подобрали бы какую-нибудь надомную работу, чтобы это занятие не мешало вашей семейной жизни;
- б) вас не надо к этому вынуждать, вы и так всего себя отдаете работе;
- в) подыскивали бы что-нибудь творческое и связанное с искусством.

Подсчитайте, сколько вы дали в отдельности ответов «а», «б» и «в». Вы получите три числа, каждое из которых лежит в интервале от 0 до 40.

Если преобладают ответы «а», то ваши главные заботы связаны с семьей. Вероятно, у вас есть свои дети или вы предполагаете довольно скоро начать семейную жизнь. Если нет, значит, вы принадлежите к числу тех людей, которым очень дорог родительский дом, без этого они себя не мыслят и поэтому стараются поддерживать добрые отношения с родственниками. Вы — не тот человек, который захотел бы оказаться в Рождество вдали от дома. Если вы — женщина, вас, вероятно, считают «традиционной», если мужчина — преданным мужем, отцом или сыном, старающимся посвятить семье как можно больше времени. Во всяком случае, стыдиться здесь нечего. Глубокая привязанность к семье и дому вознаграждает вас ощущением стабильности, преемственности и подлинности своего существования, наполняет жизнь смыслом. Очень может быть, что вы храните альбом, полный фотографий семейных событий — праздников, дней рождений, рождественских обе-

дов и свадеб, который постоянно напоминает вам, кто вы и откуда. Вы хорошо понимаете свои обязанности и роли, ваша самооценка сильно повышается от сознания того, что вы нужны другим людям. Эти достоинства семейной жизни легко упустить из виду, когда приходится читать о жестокости в некоторых семьях и высоком уровне разводов или слышать, как семейные люди жалуются на отсутствие свободы и дороговизну детской одежды и обучения. Все эти отрицательные стороны действительно существуют, однако семья дает такое удовлетворение, так вознаграждает человека, что все это следовало бы ценить по достоинству, а не принимать как должное. Если бы семья была только источником неприятностей (как полагают некоторые радикально настроенные люди), не было бы никакой нужды жалеть сирот, а все мы их жалеем и, надо полагать, не без оснований. Семья — это главный источник ощущения надежного тыла и самоуважения.

Если преобладают ответы «б», то ваша система ценностей концентрируется вокруг ваших карьерных притязаний. Возможно, что еще в школе вы пережили первые успехи и поощрения и имеете определенные способности, которые вам не хотелось бы растратить попусту. Вы сделали ставку на карьеру и, очевидно, уже одолели несколько ступенек служебной лестницы. Если это действительно так, то, вероятно, ваша карьера связана с каким-то интересным и творческим занятием, в котором вы видите возможности для своего будущего развития и достижений. Например, актеры, художники, ученые и бизнесмены более склонны целиком посвящать себя карьере, чем машинистки или рабочие-сборщики. Такие профессии рассматриваются обычно как вынужденная необходимость или временное занятие до женитьбы. Люди, успешно делающие карьеру, не только талантливы и ориентированы на достижения, они обычно также экстравертированы и умелы в общении. Трудно чего-нибудь добиться в мире бизнеса, да и в любой другой сфере, не общаясь с людьми и не прибегая к элементарной дипломатии. Имеете ли вы дело с начальством или подчиненными, соперниками, клиентами или широкой публикой, некоторая способность «завоевывать друзей и влиять на людей» обычно является необходимым условием. Доброжелательность и тактичность — отчасти врожденные черты, хотя некоторые из

основных правил общения можно целенаправленно освоить и сознательно применять. Преимущества достигнутого высокого положения очевидны: власть, материальная обеспеченность и известность приносят удовлетворение и сами по себе, они к тому же открывают немало дополнительных возможностей — путешествовать, хорошо одеваться, посещать дорогие рестораны, встречать интересных людей, быть привлекательными для противоположного пола. Ведь не секрет, что «власть — великий устроитель любовных дел». Критики подобного образа жизни утверждают, что эти «крысиные бега» заставляют человека пренебрегать дружбой и другими ценностями, более важными, чем карьера, и что если семьей и любовью слишком долго жертвуют, то в конце концов испытывают ощущение пустоты.

Если преобладают ответы «в», то вы — человек, живущий преимущественно ради любви и романтики. Возможно, вы и сейчас влюблены и видите мир через розовые очки. Некоторые скажут, что такой взгляд на мир — это иллюзия, но другие с не меньшим основанием заявят, что это и есть величайшая реальность. Кто ответит, что здесь верно? Возможно, вы лишь недавно вынырнули из потрясающего любовного приключения, придавшего вашей жизни новый смысл, и хотели бы вернуться к этому состоянию. Или вы были влюблены много раз прежде и знаете, что жизнь наиболее восхитительна тогда, когда вы влюблены. Даже если вы не влюблены ни в кого сейчас и никогда не были влюблены прежде, вы, возможно, преданы самой идее любви, образ которой создали в своем воображении. Вы, вероятно, активный читатель романтической прозы, ностальгирующий о временах средневекового рыцарства или викторианского благородства и элегантности. Вы предпочитаете сосредоточиваться на красивых вещах и игнорировать боль, практические соображения и суету. Каково бы ни было ваше положение сейчас, можете считать, что вам повезло: чтобы любить, нужно быть душевно щедрым и богатым человеком. Не исключено, что вы еще очень молоды, потому что романтический взгляд на мир довольно трудно сохранить с годами, хотя убежденность в том, что миром правит любовь, отнюдь не прерогатива юности (цит. по: А.И. Тащёва, 2000).

15.8. ИЗУЧЕНИЕ УРОВНЯ РЕШИТЕЛЬНОСТИ

Определите, чего у вас больше — решительности или осторожности.

1. Знаете ли вы точно, чем будете заниматься в выходные?
 - Они у меня загодя расписаны (2 балла).
 - Нет, заранее это знать невозможно (0).
 - Уверен(а) лишь в том, что не буду работать (1).
2. Как вы поступите, не успев вовремя выполнить важное поручение?
 - Тут же признаюсь в этом (2).
 - Придумаю себе оправдание и буду помалкивать, пока не спросят (1).
 - Буду сидеть, мучиться и ждать нагоняя (0).
3. Почему, на ваш взгляд, люди чаще всего меняют работу?
 - Их подсиживают и в итоге увольняют (0).
 - Рыба ищет где глубже, а человек — где лучше платят (1).
 - Хотят испытать себя на новом месте (2).
4. Если к вам внезапно нагрянут гости, как вы отреагируете?
 - Радостно приму их (0).
 - Постараюсь вежливо, но твердо выставить их за дверь (2).
 - Прикинусь жутко занятым (больным), чтобы они сами ушли (0).
5. Часто ли вы покупаете нравящиеся вам, но ненужные вещи?
 - Иногда — впрок (1).
 - Регулярно. Не могу устоять перед соблазном (0).
 - Никогда. Деньги я трачу только с умом (2).

8—10 баллов — вы решительный человек. Но ваша чрезмерная активность и спешка иногда приводят к непродуманным решениям.

4—7 баллов — прежде чем что-то предпринять, вы обычно взвешиваете все «за» и «против» и тянете время. Больше доверяйте своему опыту и интуиции.

0—3 балла — для вас необходимость делать любой выбор — тяжкое бремя. Старайтесь быть потверже и помните: в жизни порой необходимо рисковать.

15.9. ИЗУЧЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

Оцените, как проявляются перечисленные ниже свойства психологического климата в вашей группе, выставив ту оценку, которая, по вашему мнению, соответствует истине.

- Оценки: 3 — свойство проявляется в группе всегда;
 2 — свойство проявляется в большинстве случаев;
 1 — свойство проявляется редко;
 0 — проявляется в одинаковой степени и то и другое свойство.

№ п/п	Свойства психологического климата А	Оценка	Свойства психологического климата В
1	Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения	3210123	Преобладает подавленное настроение
2	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	3210123	Конфликтность в отношениях, антипатия
3	В отношениях между группировками внутри вашего коллектива существует взаимное расположение, понимание	3210123	Группировки конфликтуют между собой
4	Членам группы нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности	3210123	Проявляют безразличие к более тесному общению, отрицательное отношение к совместной деятельности
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают соперничество, искреннее участие всех членов группы	3210123	Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство
6	С уважением относятся к мнению других	3210123	Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарищей

Окончание

№ п/п	Свойства психологического климата А	Оценка	Свойства психологического климата В
7	Достижения и неудачи группы переживаются как собственные	3210123	Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов
8	В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение: один за всех и все за одного	3210123	В трудные дни группа раскисает. Растерянность, ссоры, взаимные обвинения
9	Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководство	3210123	К похвалам и поощрениям группы относятся равнодушно
10	Группа активна, полна энергии	3210123	Группа инертна, пассивна
11	Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают	3210123	Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
12	В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту	3210123	Группа заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых». Пренебрежительное отношение к слабым
13	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3210123	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах

Подсчет итогов. Сложить оценки левой стороны в вопросах 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 — сумма А; сложить оценки правой стороны во всех вопросах — сумма В; найти разницу $C = A - B$.

Если С равно нулю или имеет отрицательную величину, то лицо ярко выраженный неблагоприятный психологический климат с точки зрения индивида.

Если С более 25, то психологический климат благоприятен.

Если С менее 25 — климат неустойчиво благоприятен.

Рассчитывают среднегрупповую оценку психологического климата по формуле

$$C_{\text{ср}} = \sum C : M,$$

где $\sum C$ — суммарное значение C по всем респондентам;
 M — численность группы.

Процент людей, оценивающих климат как неблагоприятный, определяется по формуле:

$$P = (n (C_{\text{ср}} - 1) : M) \times 100\%,$$

где n — число членов коллектива, оценивающих микроклимат как неблагоприятный;

15.10. ИЗУЧЕНИЕ КОММУНИКАТИВНОГО КОНТРОЛЯ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

Оцените каждое из предложений, отмечая согласие знаком «+», несогласие — знаком «-».

1. Мне кажется трудным искусство подражать другим людям.
2. Я бы, пожалуй, мог свалить дурака, чтобы привлечь внимание окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я глубоко убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых внутренне не выношу.
10. Я не всегда такой, каким кажусь.

Суммируйте баллы, пользуясь таблицей:

Номер вопроса	Вариант ответов	
	+	–
1	0	1
2	1	0
3	1	0
4	1	0
5	0	1
6	1	0
7	0	1
8	1	0
9	1	0
10	1	0

Ключ:

- 0—3 балла — низкий коммуникативный контроль общения. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным изменять его в зависимости от ситуации.
- 4—6 баллов — средний коммуникативный контроль. Вы сдержанны, считаетесь с окружающими.
- 7—10 баллов — показатель высокого коммуникативного контроля общения. Вы легко входите в любую роль и в состоянии предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

15.11. ИЗУЧЕНИЕ УМЕНИЯ СЛУШАТЬ

Ответьте на следующие вопросы, причем на каждый вопрос используйте один из следующих ответов, наиболее вам подходящий:

- почти всегда — 2 балла;
- в большинстве случаев — 4 балла;
- иногда — 6 баллов;

- редко — 8 баллов;
 - почти никогда — 10 баллов.
1. Стараетесь ли вы закончить беседу, если тема вам не нравится?
 2. Может ли неудачное выражение спровоцировать вас на грубость?
 3. Могут ли вас раздражать манеры собеседника?
 4. Избегаете ли вы вступать в беседу с малоизвестным человеком, даже если он стремится к этому?
 5. Имеете ли вы привычку перебивать собеседника?
 6. Делаете ли вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете о другом?
 7. Меняется ли ваш тон, выражение лица в зависимости от того, кто ваш собеседник?
 8. Меняете ли вы тему разговора, если собеседник коснулся щекотливого для вас вопроса?
 9. Поправляете ли вы собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные термины?
 10. Может ли у вас быть снисходительным тон, с оттенком пренебрежения в общении?

Ключ:

- Если вы набрали менее 54 баллов, вы плохо слушаете то, что вам говорят.
- Если вы набрали от 54 до 62 баллов, то вы относитесь к среднему уровню слушателей.
- Если вы набрали более 62 баллов, то вы слушатель высокого уровня.

15.12. ИЗУЧЕНИЕ УМЕНИЯ ВЛИЯТЬ НА ЛЮДЕЙ

Каждый из нас поддается влиянию других людей, а иногда и сам влияет на них в разных целях. Политики, педагоги, врачи, актеры или специалисты сферы сервиса делают это в рамках своих

профессиональных интересов. Если у вас есть желание или профессиональная необходимость влиять на людей, то вам необходимо оценить, насколько это удастся. Отвечайте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Выбрали бы вы профессию актера или политика?
2. Раздражают ли вас экстравагантно одевающиеся люди?
3. Позволяете ли вы посторонним разговаривать на тему своих интимных отношений?
4. Быстро ли вы реагируете, если чувствуете себя оскорбленным?
5. Ощущаете ли вы себя неуютно, если ваш коллега добился больших успехов по службе, чем вы?
6. Вы бы взялись за очень трудную работу только для того, чтобы доказать, что вы можете это сделать?
7. Всегда ли принцип «цель оправдывает средства» верен для вас?
8. Любите ли вы часто бывать в кругу друзей?
9. Есть ли у вас график на весь день?
10. Любите ли вы переставлять мебель в квартире?
11. Нравится ли вам каждый раз пользоваться разными средствами для достижения одной и той же цели?
12. Иронизируете ли вы над человеком, если видите, что он слишком самоуверен?
13. Любите ли вы уличать свое начальство в том, что у него дутый авторитет?

Подсчитайте количество баллов за каждый вариант ответа, следуя схеме:

- 1-й вопрос: да — 5, нет — 2;
- 2-й вопрос: да — 0, нет — 5;
- 3-й вопрос: да — 5, нет — 0;
- 4-й вопрос: да — 5, нет — 0;
- 5-й вопрос: да — 5, нет — 6;
- 6-й вопрос: да — 5, нет — 0;
- 7-й вопрос: да — 5, нет — 0;
- 8-й вопрос: да — 0, нет — 5;
- 9-й вопрос: да — 0, нет — 5;

10-й вопрос: да — 5, нет — 0;

11-й вопрос: да — 5, нет — 0;

12-й вопрос: да — 5, нет — 0;

13-й вопрос: да — 5, нет — 0.

Ключ:

Если вы набрали 65—35 баллов, то вы обладаете уникальными способностями влиять на других, изменять их, вы можете их чему-то научить, вам легко работать с людьми, советовать им, помогать им обрести душевное равновесие в трудных ситуациях, поддержать их. Но если вы слишком уверены в своих убеждениях, вы можете стать тираном.

Если вы набрали 30—0 баллов, к сожалению, вас мало в чем можно убедить. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь других людей должна быть строго расписана, предусмотрена заранее. Иногда вы можете быть преувеличенно нерешительным, что зачастую мешает достигать своих целей, оказывать нужное влияние на окружающих людей.

15.13. ИЗУЧЕНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

Выберите в каждом вопросе предпочитаемый вами вариант и укажите его букву в ответах (методика К. Томаса).

№ п/п	Варианты ответов
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 согласны
2	а) Я стараюсь найти компромиссное решение. б) Я пытаюсь уладить его с учетом всех интересов другого человека и моих собственных
3	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека

Продолжение

№ п/п	Варианты ответов
4	а) Я стараюсь найти компромиссное решение. б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека
5	а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого. б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности
6	а) Я пытаюсь избежать неприятностей. 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 определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы
9	а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий. б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего
10	а) Я твердо стремлюсь добиться своего. б) Я пытаюсь найти компромиссное решение
11	а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы. б) Я стараюсь успокоить другого и 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 навстречу
13	а) Я предлагаю среднюю позицию. б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему
14	а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю его о взглядах. б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов
15	а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения. б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения

Продолжение

№ п/п	Варианты ответов
16	а) Я стараюсь не задеть чувства другого. б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции
17	а) Обычно я настойчиво стремлюсь 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 дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу
19	а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы. б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их 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, стараюсь быть внимательным к другому. б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы
22	а) Я пытаюсь найти позицию, которая была бы средней между моей и позицией другого человека. б) Я отстаиваю свою позицию
23	а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас. б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса
24	а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу. б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс
25	а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте. б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого
26	а) Я обычно предлагаю среднюю позицию. б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас

№ п/п	Варианты ответов
27	а) Зачастую стремлюсь избежать споров. б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем
28	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого
29	а) Я предлагаю среднюю позицию. б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий
30	а) Я стараюсь не задеть чувств другого. б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха

К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

а) **соперничество** — наименее эффективный, но наиболее часто используемый способ поведения в конфликтах, выражается в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;

б) **приспособление** — в противоположность соперничеству, означает принесение в жертву собственных интересов ради другого;

в) **компромисс** — соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных уступок;

г) **избежание** (уход), для которого характерно отсутствие как стремления к кооперации, так и тенденции к достижению собственных целей;

д) **сотрудничество**, при котором участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Узнать о выраженности у себя того или иного способа поведения в конфликте вам поможет следующий ключ опросника:

Соперничество:

3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Сотрудничество:

2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компромисс:

2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Избегание:

1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Приспособление:

1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Полученные результаты по каждому способу суммируются и сопоставляются. При этом надо знать, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха в случаях соперничества, приспособления и компромисса: либо один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, либо оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки; и только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

15.14. ИЗУЧЕНИЕ УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ ЛИЧНОСТИ

На каждый вопрос выберите один ответ.

1. В общественном транспорте разгорелся спор. Что вы принимаете?

- а) не вмешиваетесь;
- б) можете вмешаться, встав на сторону потерпевшего;
- в) всегда вмешиваетесь.

2. На собрании и конференции вы критикуете руководство за ошибки?

- а) нет;
- б) в зависимости от личного отношения к нему;
- в) всегда.

3. Ваш руководитель излагает свой план работы, который вам кажется неудачным. Предложите ли вы свой план?

- а) если другие поддержат, то да;
- б) разумеется;
- в) нет.

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?

- а) только с теми, кто не обижается;
- б) да, но только по принципиальным вопросам;
- в) да, со всеми и по любому поводу.

5. Что вы делаете, когда кто-то пытается стать впереди вас в очереди за стипендией или зарплатой:

- а) считая, что вы не хуже его, пытаетесь обойти очередь;
- б) возмущаетесь, но про себя;
- в) открыто высказываете свое негодование.

6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение вашего коллеги, в котором есть смелая идея, но имеются и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите?

- а) выскажетесь о плюсах и минусах этого предложения;
- б) скажете о плюсах предложения и посоветуете дать возможность опробовать идею;
- в) будете только критиковать.

7. Представьте: свекровь (или теща) постоянно говорит вам о необходимости экономии, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о последней покупке. Что вы ей скажете?

- а) что одобряете покупку;
- б) что эта вещь безвкусна;
- в) поссоритесь с ней из-за покупки.

8. Вы встретили подростков, которые сквернословят и курят. Как вы отреагируете?

- а) не станете вмешиваться;
- б) сделаете им замечание;
- в) если это случится в общественном месте, то отчитаете их.

9. В ресторане или магазине вы заметили, что вас обсчитывают. Как вы поступите?

- а) не дадите официанту чаевых, а с продавца потребуете сдачу, даже мелочь;

- б) попросите, чтобы он еще раз посчитал;
- в) устроите скандал.

10. Вы в доме отдыха. Администрация занимается посторонними делами, не выполняя своих функциональных обязанностей. Возмущает ли это вас?

- а) да, но вы не высказываетесь;
- б) жалуетесь на нее;
- в) вымещаете свое недовольство на младшем персонале.

11. Вы спорите со своим младшим братом или сестрой-подростком и убеждаетесь, что они правы. Признаете ли вы свою ошибку?

- а) да;
- б) нет;
- в) какой же у вас авторитет, если вы признаетесь в своей ошибке?

Дешифратор:

- за каждый ответ «а» поставьте себе 4 балла;
- за каждый ответ «б» поставьте себе 2 балла;
- за каждый ответ «в» поставьте себе 0 баллов.

Ключ:

До 14 баллов. Вы ищете повод для споров, большая часть которых просто мелочна. Любите критиковать, только когда это выгодно вам. Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

15—29 баллов. О вас говорят, что вы — конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это отразится на ваших личных и служебных отношениях.

30—44 балла. Вы тактичны, легко избегаете конфликтных ситуаций, стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, не всегда решаетесь ее оказать. Может быть, вы все требуете только от других?

ГЛОССАРИЙ

Акцентуация характера — преувеличенное развитие отдельных свойств характера в ущерб другим, в результате чего ухудшается взаимодействие с другими людьми.

Архетип — форма коллективного бессознательного, вобравшая в себя общечеловеческий опыт.

Взаимодействие — действия индивидов, направленных друг к другу.

Гендерные особенности (гендер — социальный пол) — различия в поведении и ролевых моделях женщин и мужчин.

Графология — учение об индивидуальности почерка человека, об отклонениях от правописания в ту или иную сторону, дающее возможность определять характер человека.

Деловое общение — процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом.

Идентификация (или отождествление) — установление сходства одного человека с другим.

Индивид — единичный представитель вида *homo sapiens*, биологический организм, носитель общих наследственных свойств биологического вида (индивидом рождается каждый человек).

Индивидуальность — непохожесть, своеобразие, отличие одного индивида от другого.

Кинесика — учение о внешних проявлениях человеческих чувств и эмоций: мимике, жестах, пантомимике (позы, осанка, поклоны, походка).

Коммуникация (в переводе с латыни означает «общее, разделяемое всеми») — процесс двустороннего обмена информацией, ведущей ко взаимному пониманию.

Конгруэнтность — единство мыслей, слов и поступков человека.

Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или субъектов взаимодействия.

Конформизм — сознательная уступчивость человека мнению большинства группы для избежания конфликта с ней.

Личность — совокупность индивидуальных особенностей человека, которые делают его существом нравственным и определяют его как члена общества. Понятие «личность» отражает все, что есть в человеке надприродного, исторического.

- Нонконформизм** — опровержение человеком мнения большинства, протест против подчинения, кажущаяся независимость личности от мнения группы.
- Общение** — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности.
- Проксемика** (от англ. *proximity* — близость) — учение о дистанциях, которые соблюдают люди.
- Раппорт** — отношения гармонии, согласованности, единства и симпатии.
- Ресурсное состояние** — оптимальное внутреннее состояние человека, основанное на воспоминаниях о когда-то успешно выполненной работе, о приятных состояниях внутренней гармонии, уверенности.
- Рефлексия** — способность сознания человека сосредоточиться на самом себе как перцептивный механизм осознание человеком того, как он воспринимается партнером по общению.
- Референтные группы** — эталонные группы, нормы и правила которых служат для личности образцом.
- Самоопределение** — избирательное отношение человека к влияниям собственной группы, которые принимаются или отторгаются в зависимости от того, соответствуют ли они убеждениям человека.
- Социальное влияние** — форма межличностного взаимодействия, в результате которого повторный ответ человека на проблему более сближается с ответом другого человека, чем с собственным первоначальным ответом.
- Спор** — обсуждение в форме исследования проблемы с целью установления истины.
- Стереотип** — упрощенное мнение относительно отдельных лиц или ситуаций.
- Суггестия (внушаемость)** — непроизвольная податливость человека мнению других лиц или группы, когда он и сам не замечает, как изменились его взгляды, поведение, это происходит само собой.
- Такесика** — учение о контактах общающихся людей, осуществляемых с помощью прикосновения.
- Труд** — общественно-необходимая деятельность человека, требующая усилий в достижении определенных целей, результатов, т.е. социально ценного продукта.
- Эмпатия** — особый способ глубокого и безошибочного восприятия внутреннего мира другого человека.
- Этикет** — манера поведения человека, правила учтивости и вежливости, принятые в обществе.

КЛЮЧИ К ТЕСТАМ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

К главе 1:

1 — в; 2 — г; 3 — а; 4 — в; 5 — г; 6 — б; 7 — б; 8 — в; 9 — г;
10 — а; 11 — а.

К главе 2:

1 — б; 2 — в; 3 — а; 4 — г; 5 — б; 6 — а; 7 — а; 8 — в; 9 — а; 10 — г.

К главе 3:

1 — а; 2 — б; 3 — г; 4 — б; 5 — б; 6 — г; 7 — в; 8 — а; 9 — а; 10 — б.

К главе 4:

1 — а; 2 — в; 3 — б; 4 — а; 5 — г; 6 — а; 7 — б; 8 — в; 9 — г;
10 — г; 11 — а.

К главе 5:

1 — в; 2 — г; 3 — б; 4 — а; 5 — г; 6 — а; 7 — г; 8 — в; 9 — б;
10 — г; 11 — г; 12 — в; 13 — а; 14 — в; 15 — б.

К главе 6:

1 — б; 2 — г; 3 — б; 4 — в; 5 — г; 6 — а; 7 — в; 8 — г; 9 — а;
10 — в; 11 — в; 12 — в; 13 — г.

К главе 7:

1 — в; 2 — б; 3 — в; 4 — в; 5 — в; 6 — в; 7 — в; 8 — г; 9 — б;
10 — в; 11 — г; 12 — в; 13 — а; 14 — б; 15 — а; 16 — в; 17 — а;
18 — г; 19 — в; 20 — а.

К главе 8:

1 — в; 2 — б; 3 — а; 4 — г; 5 — б; 6 — в; 7 — а; 8 — г; 9 — б;
10 — в; 11 — б.

К главе 9:

1 — а; 2 — г; 3 — б; 4 — в; 5 — г; 6 — б; 7 — г; 8 — а; 9 — а; 10 — а.

К главе 10:

1 — г; 2 — а; 3 — в; 4 — б; 5 — в; 6 — г; 7 — б; 8 — б; 9 — б; 10 — а.

К главе 11:

1 — а; 2 — б; 3 — в; 4 — г; 5 — а; 6 — б; 7 — б; 8 — в; 9 — б; 10 — в;
11 — г; 12 — а; 13 — б; 14 — в; 15 — г; 16 — а; 17 — г; 18 — в;
19 — б; 20 — а.

К главе 12:

1 — в; 2 — г; 3 — а; 4 — б; 5 — а; 6 — в; 7 — а; 8 — а; 9 — а; 10 — а.

К главе 13:

1 — в; 2 — б; 3 — а; 4 — г; 5 — в; 6 — г; 7 — а; 8 — г; 9 — б; 10 — а;
11 — в; 12 — а; 13 — б; 14 — в; 15 — а; 16 — б; 17 — г; 18 — в;
19 — б; 20 — а; 21 — б; 22 — г; 23 — в; 24 — а; 25 — г; 26 — в;
27 — б; 28 — в; 29 — а; 30 — г.

К главе 14:

1 — в; 2 — г; 3 — б; 4 — а; 5 — г; 6 — в; 7 — а; 8 — а; 9 — а; 10 — а;
11 — а; 12 — а; 13 — а; 14 — а; 15 — б; 16 — б; 17 — в; 18 — а;
19 — а; 20 — г; 21 — б; 22 — б; 23 — а; 24 — в; 25 — г; 26 — а;
27 — а; 28 — г; 29 — б; 30 — а.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

1. Определение и функции общения.
2. Виды общения. Деловое общение и его кодекс.
3. Стили общения, уровни, стратегии и средства общения.
4. Общение как коммуникация. Причины плохой коммуникации.
5. Общение как восприятие: идентификация, эмпатия, рефлексия.
6. Факторы, затрудняющие адекватное восприятие в общении.
7. Формы межличностного взаимодействия в общении.
8. Социальное влияние: суггестия, конформизм, неконформизм.
9. Человек, индивид, индивидуальность, личность.
10. Концепции личности и их учет в деловом общении.
11. Защитные механизмы личности.
12. Учет гендерных особенностей личности.
13. Учет национальных особенностей личности.
14. Психологические типы акцентуации личности.
15. Основы графологии в деловом общении.
16. Основы кинесики в деловом общении.
17. Основные закономерности проксемики.
18. Основные закономерности такесики.
19. Синтоническая модель общения.
20. Деловая беседа.
21. Деловые переговоры.
22. Деловые совещания и собрания.
23. Прием подчиненных.
24. Публичные выступления.
25. Особенности общения через переводчика.
26. Определение понятия «спор», цели и подходы к ведению спора.
27. Техника убеждения партнера.

28. Особенности критики в споре.
29. Принципы ведения спора.
30. Понятие конфликта, его структура и типы.
31. Причины конфликтов, модель конфликтного процесса и его последствия.
32. Методы и стратегии управления конфликтной ситуацией.
33. Психология и общество, психология и труд, профессиональная психология.
34. Экономическая, политическая и правовая психология.
35. Принципы делового общения.
36. Психологические приемы влияния на партнера.
37. Умение слушать в деловом общении.
38. Принципы и правила успешной организации времени.
39. Основные понятия об этикете и правила приветствия в деловом общении.
40. Методы и навыки ведения телефонных переговоров.
41. Организация делового завтрака, обеда, ужина.
42. Внешний вид в деловых переговорах.
43. Документирование управленческой деятельности.
44. Характеристика современного делового письма и виды деловых писем.
45. Общие правила оформления документов.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Задание 1. Выскажите свое мнение по следующим вопросам, активно используя собственный опыт общения.

1. В каких ситуациях общения со студентами эффективно использование пассивного слушания? Активного? Эмпатического?
2. Каковы признаки эффективного слушания?
3. Какова роль невербальных компонентов слушания?
4. Чем отличается эмпатическое слушание от интерпретации мотивов и чувств другого человека? Приведите примеры.

Задание 2. Определите собственную репрезентативную систему с помощью теста «Ведущая репрезентативная система».

Задание 3. В любом отрывке текста объемом 0,5 страницы (статья, художественное произведение и др.) отметить слова, характерные для визуального, кинестетического, аудиального, компьютерного типов ведущей репрезентативной системы. Попробуйте определить ведущую репрезентативную систему автора текста по преобладанию слов той или иной репрезентативной системы.

Задание 4. Обоснуйте действенность типологии собеседников по Д. Одзаве, приводя примеры из собственного жизненного опыта. С какими собеседниками из предложенной классификации, на ваш взгляд, вам предстоит общаться в вашей будущей профессиональной деятельности?

Задание 5. Приведите конкретные примеры использования защитных механизмов личности вашими собеседниками.

Задание 6. На основании портретов и фотографий, предложенных преподавателем, определите психологический тип изображенного на них человека, опираясь на конституциональную концепцию Э. Кречмера.

Задание 7. Опираясь на материал (отрывок рукописного текста), предложенный преподавателем, определите характерологические особенности автора, используя графологические знания.

Задание 8. Используя материал (рисунки с изображением деловых партнеров), предложенный преподавателем, определите по жестам эмоциональное состояние и деловой настрой партнеров.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Деловое общение и управление им.
2. Общение как социально-психологическая категория.
3. Коммуникативная культура в деловом общении.
4. Виды делового общения.
5. Управление деловым общением.
6. Основы деловой риторики.
7. Культура речи в деловом общении.
8. Этика использования средств выразительности деловой речи.
9. Культура дискуссии.
10. Особенности речевого поведения.
11. Основы невербального общения.
12. Кинесические особенности невербального общения.
13. Проксемические особенности невербального общения.
14. Дистанционное общение.
15. Этические нормы телефонного разговора.
16. Культура делового письма.
17. Манипуляции в общении.
18. Характеристика манипуляций в общении.
19. Правила нейтрализации манипуляций.
20. Приемы, стимулирующие общение и создание доверительных отношений.
21. Правила подготовки публичного выступления.
22. Правила подготовки и проведения деловой беседы.
23. Правила проведения собеседования.
24. Правила подготовки и проведения служебных совещаний.
25. Правила проведения переговоров с деловыми партнерами.
26. Правила конструктивной критики.
27. Этикет и имидж делового человека.
28. Этикет приветствий и представлений.
29. Внешний облик делового человека.
30. Особенности внешнего облика деловой женщины.
31. Поведение в общественных местах.
32. Этикет деловых приемов.
33. Особенности делового общения с иностранными партнерами.
34. Искусство комплимента.
35. Правила вручения подарков.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Аванесова Г.А.* Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент : учеб. пособие. М., 2004.
2. *Атватер И.* Я Вас слушаю: сокр. пер. с англ. М., 1984.
3. *Аверченко Л.К.* Управление общением. М., Новосибирск, 2001.
4. *Андриенко Е.В.* Социальная психология : учеб. пособие / под ред. В.А. Сластенина. М., 2003.
5. Функциональное значение успеха личности / М.А. Александрова и др. Ростов н/Д. : Наука-Пресс, 2005.
6. *Аллахвердов М.* Психология : учебник для вузов / под ред. А.А. Крылова. М. : Проспект, 2004.
7. *Амиргамзаева О.А., Ахмадеева Н.М., Усова Ю.В.* Стресс: как его победить. М. : Армада-пресс, 2001.
8. *Андриенко Е.В.* Социальная психология : учеб. пособие / под ред. В.А. Сластенина. М., 2003.
9. *Аргайл М.* Психология счастья. СПб. : Питер, 2003.
10. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. СПб.; М. : Университетская книга: АСТ, 1998.
11. *Борисова Е.М.* Основы психодиагностики // *Вопр. психологии.* 1998. № 5. С. 126—130.
12. *Борисова С.Е.* Деловая игра как метод социально-психологического тренинга // *Вопр. психологии.* 1999. № 4. С. 52—57.
13. *Бороздина Г.В.* Психология делового общения : учеб. пособие М. : ИНФРА-М, 1999, 2001.
14. *Ботавина Р.Н.* Этика деловых отношений: учеб. пособие. М. : Финансы и статистика, 2001, 2002.
15. *Бэндлер Р.* Используйте свой мозг для изменений. СПб. : Ювента, 1998.
16. *Бэндлер Р., Гриндер Д.* Из лягушек — в принцы. Новосибирск : Изд-во Новосибирского ун-та, 1992.
17. *Бэндлер Р., Гриндер Д.* Рефрейминг. Воронеж : МОДЭК, 1995.

18. *Бреслав Г.М.* Психология эмоций. 2-е изд., стер. М. : Академия, 2006.
19. *Васильев В.Л.* Юридическая психология : учебник для вузов. 5-е изд., перераб. и доп. СПб. : Питер, 2003.
20. *Василюк Ф.Е.* Психология переживания (анализ преодоления критических ситуаций). М., 1984.
21. Введение в гендерные исследования : учеб. пособие для студентов вузов / И.В. Костикова и др. ; под общ. ред. И.В. Костиковой. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2005.
22. Введение в психодиагностику : учеб. пособие / под ред. К.М. Гуревича, Е.М. Борисовой. 3-е изд., стер. М., 2002.
23. *Герчикова И.Н.* Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учеб. пособие. М. : Консалтбанкир, 2002.
24. *Гринсон Р.* Техника и практика психоанализа. Воронеж : МОДЭК, 1994.
25. *Гришина Н.В.* Психология конфликта. СПб. : Питер, 2002.
26. *Горянина В.А.* Психология общения. М., 2002.
27. *Гостюшин А.В.* Человек в экстремальной ситуации. М. : Армада-пресс, 2001.
28. Деловой этикет / авт.-сост. Афанасьев И. Киев : Альтер-прес, Вира-Р, 2000.
29. *Деркач А.А.* Акмеологические основы развития профессионала. М. : Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж : МОДЭК, 2004.
30. *Дилтс Р.* Стратегии гениев : в 3 т. М. : Класс, 1998.
31. *Димитриус Э., Мазарелла М.* Читать человека как книгу. М., 2003.
32. *Добротворский И.Л.* Тренинг профессиональных продаж. Синтез и соединение лучших идей, методов и приемов продажи. М., 2003.
33. *Довгалева М.А., Руденко А.М.* Конфликт в туристской деятельности и рекомендации по его предотвращению // Гуманитарные и социально-экономические науки. 2005. № 1. С. 141—143.
34. *Ефремова М.В.* Основы технологии туристского бизнеса : учеб. пособие. М., 2001. С. 72, 74.

35. Журавлев А.А., Соснин В.А., Красников М.А. Социальная психология : учеб. пособие для вузов М. : ФОРУМ-ИНФРА-М, 2006.
36. Зарецкая Е.Н. Деловое общение : учебник : в 2 т. Т. 1. 2-е изд., испр. и доп. М. : Дело, 2004.
37. Ивин А.А. Риторика : искусство убеждать : учеб. пособие. М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002.
38. Векилова С.А. История психологии : конспект лекций. М., СПб., 2005.
39. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб. : Питер, 2006.
40. Изард К.Э. Психология эмоций. СПб. : Питер, 2006.
41. Квинн В. Прикладная психология. СПб. : Питер, 2001.
42. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2004.
43. Кирсанова М.В., Анодина Н.Н., Аксенов Ю.М. Деловая переписка : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2003; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2001.
44. Кирсанова М.В. Современное делопроизводство : учеб. пособие. М. : Инфра-М; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2000.
45. Колтунова М.В. Язык и деловое общение : Нормы, риторика, этикет : учеб. пособие для вузов. М. : Экономическая литература, 2002.
46. Кондрашенко В.Т., Донской Д.И., Игумнов С.А. Общая психотерапия. Руководство для врачей. 5-е изд., испр. М. : Изд-во Института Психотерапии, 2001.
47. Корнилов А.П. Саморегуляция человека в условиях социального перелома // Вопр. психологии. 1995. № 5. С. 69—80.
48. Красникова Е.А. Этика и психология профессиональной деятельности : учебник. М. : ФОРУМ-ИНФРА-М, 2003.
49. Краснов А.Н., Мензул Е.В., Рязанцева Н.М. Общая психология : учеб. пособие. Ростов н/Д. : Феникс, 2006.
50. Кузин Ф.А. Культура делового общения : практическое пособие. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Ось-89, 2002.
51. Кукушин В.С. Психология делового общения : учеб. пособие. М.; Ростов н/Д. : МарТ, 2003.

52. Культура устной и письменной речи делового человека : справочник-практикум / Н.С. Водина и др. 8-е изд., испр. М. : Флинта : Наука, 2002.
53. Кунецина В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение : учебник для вузов. СПб. : Питер, 2002.
54. Куприна М.В. Мотив достижения в структуре креативной личности. СПб., 2004.
55. Лазарус Р. Теория стресса и психофизиологические исследования / под ред. Л. Леви, В.Н. Мясищева. Л., 1970.
56. Леонтьев А.А. Психология общения : учеб. пособие. 3-е изд. М. : Смысл : Академия, 2005.
57. Лупьян Я.А. Барьеры общения, конфликты, стресс... 3-е изд. Ростов н/Д. : Кн. изд-во, 1991.
58. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе : От столкновения к взаимопониманию / пер. с англ. Т.А. Нес-тика. М. : Дело, 2001.
59. Маслоу А. Мотивация и личность. М., 2004.
60. Майерс Д. Социальная психология, 6-е изд., перераб. и доп. СПб. : Питер, 2002.
61. Малкина-Пых И.Г. Справочник практического психолога. М. : ЭКСМО, 2005.
62. Малкина-Пых И.Г. Экстремальные ситуации. М. : ЭКСМО, 2006.
63. Медицинская психология : конспект лекций / сост. С.А. Соловьева. М., СПб. 2004.
64. Менегетти А. Психология лидера. 4-е изд. М. : ННБФ Онтотпсихология, 2002.
65. Личность и профессия : психологическая поддержка и сопровождение : учеб. пособие / Л.М. Митина и др. ; под ред. Л.М. Митиной. М. : Академия, 2005.
66. Митрошенков О.А. Эффективные переговоры : практ. пособие для деловых людей. М. : ИНФРА-М : Весь Мир, 2000.
67. Могилевкин Е.А. Карьерный тьюторинг — психологическое сопровождение карьеры // Управление персоналом. 2004. № 21. С. 44—47.
68. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров : учеб. пособие / М. : ИНФРА-М, 2002.

69. *Морозов А.В.* Деловая психология : курс лекций : учебник для вузов. СПб. : Союз, 2000.
70. *Музыченко В.В.* Управление персоналом : учебник для вузов. М. : Академия, 2003.
71. *Наранхо К.* Техники гештальт-терапии : практическое руководство для профессионалов. СПб., 1995.
72. *Немов Р.С.* Основы психологического консультирования. М. : ВЛАДОС, 1999.
73. *Немов Р.С.* Практическая психология : Познание себя. Влияние на людей М. : ВЛАДОС, 1998.
74. *Непомнящая Н.И.* Психодиагностика личности: Теория и практика : учеб. пособие. М. : ВЛАДОС, 2001.
75. *Николайчук В.Е.* В мире бизнес-мыслей : афоризмы, цитаты, шутки, изречения великих. СПб. : Питер, 2004.
76. *Ниренберг Дж., Калеро Г.* Как читать человека словно книгу. М., 1990.
77. Новый энциклопедический словарь / под ред. А.М. Прохорова, А.П. Горкина, В.И. Бородулина и др. М. : Большая российская энциклопедия, 2001.
78. *Носкова О.Г.* Психология труда : учеб. пособие / под ред. Е.А. Климова. 2-е изд., стер. М. : Академия, 2006.
79. Организационная психология / сост. и общ. ред. Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка. СПб. : Питер, 2001.
80. *Кошелева С.В.* Организационная психология : конспект лекций. М. : СПб., 2005.
81. Основы психологии : Практикум / ред.-сост. Л.Д. Столяренко. 4-е изд., доп. и перераб. Ростов н/Д. : Феникс, 2003.
82. *Осухова Н.Г.* Психологическая помощь в трудных и экстремальных ситуациях : учеб. пособие. М. : Академия, 2005.
83. *Панкратов В.Н.* Манипуляции в общении и их нейтрализация. М., 2000.
84. *Персикова Т.Н.* Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учеб. пособие. М., 2002.
85. *Перлз Ф.* Практика гештальт-терапии. М. : Институт общегуманитарных исследований, 2001.
86. *Пиз А., Дан П.* Язык письма. М., 2002.
87. *Пиз А.* Язык телодвижений. Как читать мысли окружающих по их жестам. М. : ЭКСМО, 2006.

88. *Пирогов А.И.* Политическая психология : учеб. пособие для вузов, Моск. откр. социальн. ун-т. М. : Аспект Пресс, 2005.
89. Политическая психология : хрестоматия / сост. Е.Б. Шес-топал. М. : Аспект Пресс, 2007.
90. Психологическая энциклопедия / под ред. Р. Корсини и А. Ауэрбаха; науч. ред. А.А. Алексеева. СПб., 2003.
91. Психология делового общения: хрестоматия : учеб. пособие / ред.-сост. Д.Я. Райгородский. Самара : БАРАХ-М, 2006.
92. Психология делового преуспевания / Е.А. Алехина и др. М. : Владос Пресс, 2001.
93. Психология : учебник для гуманитарных вузов / под общ. ред. В.Н. Дружинина. СПб. : Питер, 2003.
94. Психология и этика делового общения : учеб. пособие для вузов / под ред. В.Н. Лавриненко. 4-е изд., перераб. и доп. М., 2003.
95. Психотерапевтическая энциклопедия / под ред. Б.Д. Кар-васарского. 3-е изд., перераб. и доп. СПб. : Питер, 2006.
96. *Райгородский Д.Я.* Практическая психодиагностика. Методики и тесты : учеб. пособие. Самара : БАРАХ-М, 2006.
97. *Рамендик Д.М., Солонкина О.В., Слакв С.П.* Психологический практикум : учеб. пособие. М. : Мастерство, 2005.
98. *Репосси А.* Физиогномика, или Искусство определения характера человека по чертам его лица / пер. с итальянского Г.В. Сахатского. М., 2003.
99. *Рогов Е.И.* Психология общения. М. : Владос, 2003, 2001.
100. *Родионова В.И., Руденко А.М.* Национальная специфика сервисных механизмов в системе «информационного общества» // Роль кризисных явлений в достижении стабильности общества / под ред. А.П. Германовича. Шахты : Изд-во ЮРГУЭС, 2003.
101. *Родионова В.И., Руденко А.М.* Факторный анализ проблем национальной спецификации сервиса // Роль антикризисных явлений в достижении стабильности общества / под ред. А.П. Германовича. Шахты : Изд-во ЮРГУЭС, 2003.
102. *Руденко А.М.* Искусство вопроса — главный секрет удачной сделки // Грушевский мост. 2006. № 3. С. 26—27.

103. *Руденко А.М.* Карьера в российских условиях начала XXI века // Экономика России : XXI век : международный сборник научных трудов / под общ. ред. О.И. Кирикова. Выпуск 7. Воронеж : ВГПУ, 2007.
104. *Руденко А.М., Демченко Е.В.* К вопросу об истоках и роли гендерных различий в мире современной экономики и предпринимательства // Роль антикризисных явлений в достижении стабильности общества / под ред. А.П. Германовича. Шахты : Изд-во ЮРГУЭС, 2006.
105. *Руденко А.М.* Психология социально-культурного сервиса и туризма. 2-е изд., перераб и доп. Ростов н/Д. : Феникс, 2007.
106. *Руденко А.М., Ситдикова С.Н.* Психология карьеры для женщин : монография. Шахты : Изд-во ЮРГУЭС, 2007.
107. *Руденко А.М.* Роль аффилиации в сервисной деятельности // Роль антикризисных явлений в достижении стабильности общества / под ред. А.П. Германовича. Шахты : Изд-во ЮРГУЭС, 2003.
108. *Руденко А.М.* Теоретический анализ сущности и динамических характеристик конфликта // Роль антикризисных явлений в достижении стабильности общества / под ред. А.П. Германовича. Шахты : Изд-во ЮРГУЭС, 2005.
109. *Руденский Е.В.* Основы психотехнологии общения менеджера : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1998.
110. *Рябова Л.В., Самыгин С.И.* Эмоции и культура общения : учеб. пособие. Ростов н/Д. : Феникс, 2006.
111. *Самоукина Н.В.* Карьера без стресса. СПб. : Питер, 2003.
112. *Самоукина Н.В.* Психология и педагогика профессиональной деятельности. 2-е изд., доп. М. : ЭКМОС, 2000.
113. *Самыгин С.И., Столяренко Л.Д.* Менеджмент персонала : учеб. пособие для вузов. М., Ростов н/Д. : Феникс, 1997.
114. *Самыгин С.И., Столяренко Л.Д.* Деловое общение для студентов вузов. Ростов н/Д. : Феникс, 2007.
115. *Сидоров П.И., Путин М.Е., Коноплева И.А.* Деловое общение : учебник для вузов / под ред. П.И. Сидорова. М., 2004.

116. *Скавитин А.* Моббинг персонала : опыт зарубежных исследований // Управление персоналом. 2004. № 8—9. С. 16.
117. Социальная психология и этика делового общения : учеб. пособие для вузов / В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, Н.А. Нартов, И.А. Уледова; под ред. Лавриненко В.Н. М. : Культура и спорт, ЮНИТИ, 1995.
118. Социальная психология : конспект лекций / сост. И.В. Андреева. М., СПб., 2005.
119. Современный психологический словарь / под ред. Б.Г. Мещерякова, В.П. Зинченко. СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2006.
120. *Столяренко Л.Д.* Основы психологии. 4-е изд., перераб. и доп. Ростов н/Д : Феникс, 2001.
121. *Фрейд З.* Толкование сновидений. Минск : Попурри, 1997.
122. *Хмелев В.В., Руденко А.М.* Роль аффилиации в сервисной деятельности // Сервис plus. 2003. № 1. С. 65—66.
123. *Чуфаровский Ю.В.* Юридическая психология : учебник. 3-е изд., испр. и доп. М : Проспект, 2004.
124. *Шапарь В.Б.* Гений общения, или Искусство быть разным. Ростов н/Д. : Феникс, 2004.
125. *Шеламова Г.М.* Деловая культура и психология общения : учебник. 2-е изд., стер. М. : Академия, 2003.
126. *Шеламова Г.М.* Деловая культура и психология общения : учебник для нач. проф. образования. 4-е изд., стер. М. : Академия, 2005.
127. *Шихирев П.Н.* Этические принципы ведения дел в России : учеб. пособие / под общ. ред. Смирнова С.А. М. : Финансы и статистика, 1999.
128. *Щеголев И.* Тайны почерка. СПб. : Питер, 2007.
129. Энциклопедия психологической помощи / авт.-сост. А.И. Ташеева. Ростов н/Д. : Феникс, 2000.
130. Этикет : искусство изысканных манер / авт.-сост. Н.В. Белов. М. : АСТ; Минск : Харвест, 2005.
131. *Keuthen, M.* Achtung : Kollegin. Wie Frauen mit weiblicher Konkurrenz souveräner umgehen können. München, 2005.
132. *Nitzsche I.* Spielregeln im Job. Wie Frauen sie durchschauen und für sich nutzen / München, 2005.