.

**Бороздина Г.В.**

**Психология делового общения**:



*Учебное пособие****.—*** *М.: ИНФРА-М, 2006. - 224 с*.

Данное учебное пособие выполнено на основе исследований зару­бежного и отечественного психологического опыта по налаживанию де­лового сотрудничества, а также формированию эффективных взаимоот­ношений в профессиональной деятельности.

Особенностью настоящего учебного пособия является его комплекс­ный характер (деловое и неформальное общение рассматриваются в тес­ной взаимосвязи) Материалы широко иллюстрируются конкретными примерами из художественных произведений **и** реальных жизненных ситуаций в такой форме, в которой эти примеры близки, доступны и легко узнаваемы читателем.

Учебное пособие предназначено для студентов, изучающих дисцип­лину "Психология делового общения" как в государственных, так и негосударственных вузах.

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

**Введение...................................................................................5**

**Глава I**

**ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА**.................7

§ 1. Определение понятия "общение".

Структура и средства общения..................................................................8

§ 2. Характеристика и содержание общения.

Механизмы воздействия в процессе общения..............................12

§ 3. Перцептивная сторона общения................................................16

3.1. Первое впечатление...........................................................16

3.2. Длительное общение.........................................................22

3.3. Наши поступки в общении...................................................25

3.4. Самоподача в общении.......................................................26

§ 4. Коммуникативная сторона общения............................................30

§ 5. Интерактивная сторона общения................................................37

§ 6. Стили общения........................................................................42

Психологический практикум............................................................47

**Глава II**

**ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ, ЕГО ВИДЫ И ФОРМЫ**.......................................56

§ 1. Деловая беседа как основная форма делового общения..............57

§ 2. Вопросы собеседников и их психологическая сущность...............61

§ 3. Парирование замечаний собеседников.......................................63

§ 4. Психологические приемы влияния на партнера............................68

Психологический практикум............................................................76

**Глава III**

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА**............79

§ 1. Создание благоприятного психологического климата

во время переговоров...............................................................79

§ 2. Выслушивание партнера как психологический прием..................83

§ 3. Техника и тактика аргументирования..........................................86

§ 4. Формирование переговорного процесса....................................90

§ 5. Национальные стили ведения деловых переговоров....................94

Психологический практикум............................................................96

**Глава IV**

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ...** 101

§ 1. Из истории ораторского искусства...........................................101

§ 2. Подготовка к выступлению.......................................................104

§ 3. Как завоевать внимание аудитории...........................................108

§ 4. Риторические приемы в публичном выступлении......................115

**Глава V**

**НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ В ПРОЦЕССЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**.....120

§ 1. Кинесические особенности невербального общения

(жесты, позы, мимика)................................!.....................................121

§ 2. Проксемические особенности невербального общения...................131

§ 3. Визуальный контакт...........................................................................137

§ 4. Психологические и паралингвистические особенности

невербального общения...................................................................140

§ 5. Межнациональные различия невербального общения......................148

Психологический практикум....................................................................150

**Глава VI**

**СПОР, ДИСКУССИЯ, ПОЛЕМИКА.**

**ПРОИСХОЖДЕНИЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ**...................153

§ 1. Из истории происхождения спора.....................................................155

§ 2. Определение понятий "спор", "дискуссия", "полемика".

Классификация видов спора.............................................................158

§ 3. Культура спора..................................................................................162

3.1. Предмет спора...........................................................................162

3.2. Позиции полемистов..............................'....................................164

3.3. Употребление понятий...............................................................164

3.4. Поведение участников спора.....................................................165

3.5. Индивидуальные особенности участников спора.......................167

3.6. Национальные и культурные традиции.......................................168

3.7. Уважительное отношение к оппоненту.......................................169

3.8. Выдержка и самообладание в споре..........................................170

§ 4. Психологические приемы убеждения в споре...................................171

4.1. Приемы воздействия на участников спора...........................171

4.2. Вопросы в споре и виды ответов........................................174

4.3. Нечестные приемы...........................................................178

4.4. Позволительные и непозволительные уловки......................179

Психологический практикум..........................................................186

**Глава VII**

**ИМИДЖ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА**.................................................................195

§ 1. Модели поведения............................................................................197

§ 2. Тактика общения...............................................................................203

Психологический практикум....................................................................213

**Заключение.................................................................................................**216

**Словарь основных психологических понятий..........................................**217

**Список литературы.....................................................................................**222

**ВВЕДЕНИЕ**

Представляемая читателю книга — первый опыт создания учеб­ного пособия для студентов по психологии делового общения. Ее актуальность обусловлена тем, что в настоящее время существует потребность в подготовке специалистов высокого профессиональ­ного уровня, способных придать формирующимся рыночным отно­шениям цивилизованный характер. То обстоятельство, что данная дисциплина преподается теперь в ряде государственных и негосу­дарственных вузов, определяет необходимость издания настоящего пособия.

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

Общение с людьми — это наука и искусство. Здесь важны и при­родные способности, и образование. Именно поэтому тот, кто хочет достичь успеха во взаимодействии с другими людьми, должен учить­ся этому. В зарубежных учебных заведениях проблеме общения уде­ляется огромное внимание. В обучающие программы обязательно включаются этика и психология делового общения, большим успе­хом пользуются социально-психологические тренинги по общению, издаются многочисленные пособия, способствующие освоению и применению психологических приемов делового общения.

Данное учебное пособие выполнено на основе исследований за­рубежного и отечественного психологического опыта по налажива­нию делового сотрудничества, а также формированию эффективных и взаимоотношений в профессиональной деятельности.

Автор ставил своей задачей систематизацию имеющегося мате­риала, структурирование его в более удобной и приемлемой для усвое­ния форме в соответствии с имеющимися учебными программами.

Особенностью настоящего учебного пособия является его комлексный характер (деловое и неформальное общение рассматрива-

ются в тесной взаимосвязи). Зачастую на практике трудно разде­лить эти два вида общения или провести между ними жесткую границу. Именно поэтому глава I посвящена проблеме общения в целом, в ней дается определение понятия "общение", рассматри­ваются виды и формы общения, его структура и психологические механизмы, а также стили общения. Материал широко иллюстри­руется конкретными примерами из художественных произведений и реальных жизненных ситуаций в такой форме, в которой эти примеры близки, доступны и легко узнаваемы читателем. В после­дующих главах рассматриваются психологические приемы, которые читатели могут использовать в своей конкретной практике.

В конце каждой главы помещен психологический практикум. С какой целью это сделано? Всем известно, что управление други­ми начинается с управления собой. Каждому нужно иметь пред­ставление о своих особенностях, способностях, сильных и слабых сторонах. Подобному самоуправлению способствует тестирование. Приведенные в психологическом практикуме тесты и задания вы­полняют двойственную роль: помогают аккумулировать определен­ную информацию о себе и пробуждают интерес к собственной лич­ности. Этот интерес будет проявляться и во время тестирования, и после него, так как ответы на поставленные вопросы заставляют задуматься и присмотреться к себе. Польза тестов не только в получе­нии информации о себе, но и в определении личностных резервов.

Главная задача данного учебного пособия — помочь студентам в усвоении психологических знаний и умений в области делового об­щения. Кроме того, важно не только получить определенный объем знаний, но и реализовать эти знания в процессе общения и взаимо­действия с другими людьми.

В пособии представлен словарь основных психологических по­нятий, обращение к которому будет способствовать усвоению мате­риала. Кроме того, в пособии помещен список литературы, знаком­ство с которой предоставит читателю возможность более углублен­но изучить заинтересовавшие его вопросы.

Автор надеется, что данное учебное пособие будет полезно всем, кто интересуется психологией делового общения, кто постоянно работает над собой и стремится к успеху. Восточная мудрость гла­сит: "Знать, чтобы уметь". Я буду рада, если знакомство с этой книгой принесет вам знания, а использование психологических при­емов даст умения. Именно поэтому, если читатель в итоге почувст­вует радость и гармонию в общении с друзьями, коллегами, партне­рами, а также с незнакомыми людьми — автор будет считать свою задачу выполненной. В добрый путь!

**Глава I**

**ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА**

Многие вещи нам непонятны не по­тому, что наши понятия слабы; но по­тому, что они не входят в круг наших понятий.

*Козьма Прутков*

Изучением тех или иных сторон общения занимаются разные нау­ки: философия и психиатрия, психология и этология, социология и информатика. Каждая из них вкладывает в понятие "общение" свое содержание. Сложность достижения единства в понимании того, что же такое общение, с одной стороны, связана с его вездесущностью, а с другой стороны, попытки охватить всевозможные составляю­щие понятия "общение" приводят к тому, что само оно исчезает, растворяется, теряя свою живую ткань и переставая быть похожим на то, что мы связываем с этим понятием.

И все-таки, что же такое общение? Мы определим это понятие для того, чтобы знать, о чем же здесь дальше пойдет речь. Это следу­ет сделать потому, что всякий разговор о чем-либо не может быть плодотворным, если заранее не договориться о его предмете. В та­ком случае каждый будет говорить о своем, и взаимопонимание не будет достигнуто.

Общение — это вчерашний разговор с другом по телефону, бесе­да с незнакомым человеком в купе поезда, вечер воспоминаний на встрече одноклассников и многое другое. Каждый из, нас знаком с такими привычными словосочетаниями, как "общение с искусст­вом", "общение с ЭВМ", "общение с животными" и т.д. Довольно скоро может показаться, что границ у этого понятия не существует, его объем бесконечен, а значит, как говорил выдающийся совет­ский психолог Л.С.Выготский, когда объем понятия стремится к бесконечности, его содержание стремится к нулю.

К сожалению, научные представления об общении достаточно противоречивы. Имеется большое количество монографий и науч-

ных исследований по проблеме общения, но проблема делового об­щения в отечественной литературе остается практически неизученной'.

Мы не ставили своей задачей предложить новую трактовку проб­лемы общения, а сделали попытку на основе имеющихся научных и научно-популярных отечественных и зарубежных публикаций сис­тематизировать материал в удобной и легкой для применения форме с целью его более эффективного усвоения.

**§ 1. Определение понятия "общение". Структура и средства общения**

Существование множества различных определений понятия "об­щение", прежде всего связано с различными подходами и взгляда­ми на эту проблему. Мы будем использовать следующее определение.

**Общение — сложный многоплановый процесс установления и раз­вития контактов между людьми, порождаемый потребностями совмест­ной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработ­ку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека2.**

На практике часто путают или отождествляют два понятия "об­щение" и "отношение". Эти понятия не совпадают. Общение есть процесс реализации тех или иных отношений.

Учитывая сложность понятия "общение", необходимо обозна­чить его структуру с тем, чтобы затем был возможен анализ каждо­го элемента. Характеризовать структуру общения мы будем 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 установление на этой почве взаимопонимания. Есте­ственно, что все эти термины весьма условны. Но поскольку данные

1 В данной главе использованы следующие публикации: Крижанская Ю.С , Треть­яков В.П. Грамматика общения —Л., Изд-во ЛГУ, 1990; Андреева Г.М. Социаль­ная психология. — М., 1980; Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком — М., 1982; Леонтьев А.А. Психология общения. — Тарту, 1974; Ло­мов Б.Ф. Проблема общения в психологии. — М., 1981; Поршнев Б.Ф. Контрсуг­гестия и история. — М., 1971; Тидор С.Н Психология управления: от личности к команде. — Петрозаводск: Фолиум, 1996; Жуков Ю.М. Эффективность делового общения. — М., 1988; Даниленко О.И. Культура общения и ее воспитание. — Л , 1989.

2 Краткий психологический словарь. — М., 1985. С. 213.

взаимосвязанные стороны общения играют огромную роль, мы рассмотрим их более подробно.

Здесь важен вопрос о средствах и механизмах воздействия участ­ников общения друг на друга в его процессе. Главным средством общения является язык.

**Язык — это система знаков, служащая средством человеческого общения, мыслительной деятельности, способом выражения самосо­знания личности'.**

Большое значение в процессе общения имеют знаки. **Знак — это любой материальный объект (предмет, явление, событие), который выступает в качестве указания и обозначения и используется для приобретения, хранения, переработки и передачи информа­ции.**

Так, слово "стол" — это знак. Все знаки данного языка (напри­мер, русского) образуют систему знаков: слова "стол", "стул", "ди­ван" и т.д. объединены общим представлением о мебели.

То общее содержание, которое вкладывается в данный знак, назы­вается его значением. В значении знаков воплощены знания, приоб­ретенные людьми, их практический и теоретический опыт. Вклю­чаясь в жизнь того или иного культурного сообщества, мы усваиваем значение знаков, учимся их использовать.

Усваивая значения знаков и способы их организации для переда­чи сообщения, люди учатся разговаривать на том или ином языке. Язык становится средством общения, средством установления взаи­мопонимания для тех, кто им владеет. В то же время он становится средством изоляции для тех, кто его не знает.

Помимо общего для всех индивидов значения, знак может иметь для каждого свой субъективно окрашенный личностный смысл. Он порождается личным опытом человека, его желаниями, надеждами, страхом, иными чувствами.

*В послесловии к работе Л. С.Выготского "Мышление и речь " его сподвижник А.Р.Лурия говорит о смысле слова как о "внут­реннем значении", которое "...имеет слово для самого говоря­щего и которое составляет подтекст высказывания. Слова "Карету мне, карету!" вовсе не означают только, что Чац­кий указывает на карету и просит ее подать. Внутренний смысл высказывания заключается в том, что Чацкий разры­вает с неприемлемым для него обществом, а восклицание ге­роя вовсе не передача конкретного события, а "сгусток смыс­ла ", который за ним стоит ".*

-----------------------

Краткий психологический словарь. — М , 1985. — С. 420.

Когда общение формализовано, в словах и поступках людей наи­более важным является их общепринятое значение. Для того чтобы обеспечить точность в фиксации этих значений, в своей профессио­нальной деятельности юристы, дипломаты и ученые заботятся о строгости формулировок. В принципе это очень важно в любой профессиональной сфере деятельности. Если же в общении человек выступает как индивид и выражает собственные взгляды и чувства, то для собеседника, помимо общепринятого значения поведения, становится важным его личностный смысл.

Можно сказать, что понять человека как носителя определенной культуры мы можем только уяснив значения его слов и поступков. Понять же его как индивида можно лишь учитывая и значения, и личностные смыслы его речей, жестов и т.д.

Не все знаки, с помощью которых люди (вольно или невольно) сообщают о себе ту или иную информацию, являются продуктами культуры. Некоторые из них являются естественными проявления­ми организма. К ним относятся: краска, заливающая лицо, или, напротив, внезапная бледность, выступившие на глазах слезы, дро­жание рук, голоса и т.д. Эти знаки называют признаками или симп­томами, они свидетельствуют о сильных эмоциональных реакциях человека.

Определенные культуры, однако, накладывают ряд требований при проявлении даже наиболее сильных и значимых для человека эмоций.

*Так, слезы являются универсальным проявлением горя. Однако не все культуры поощряют столь явную демонстрацию эмоций даже в тех ситуациях, которые всеми однозначно оцениваются как горестные. Одной из таких ситуаций является смерть близкого человека. В традиционной русской народной культуре было принято рыдать и вопить на похоро­нах. Вдова, не плачущая навзрыд, осуждалась односельчанами.*

*Вспомним теперь стихотворение О.Мандельштама "Лю­теранин", в котором он описывает похороны по протестантскому обряду:*

*Кто б ни был ты, покойный лютеранин, Тебя легко и просто хоронили, Был взор слезой приличной затуманен, И сдержанно колокола звонили.*

*Торе, испытываемое вдовой покойного лютеранина, быть может, нисколько не меньше, чем горе русской крестьянки, но религиозно-культурные традиции заставляли одну максимально сдерживать проявление своих чувств, другую* — *максимально выражать их.*

Еще один важный момент состоит в том, что лишь часть сведений передается от одного человека к другому сознательно, с целью Сообщить что-либо партнеру по общению.

С этой точки зрения знаки подразделяются следующим образом: **интенциональные** — специально производимые для передачи ин­формации; **неинтенциональные** — непреднамеренно выдающие эту информа­цию.

В качестве неинтенциональных знаков могут выступать признаки эмоций, которые человек хотел бы подчас скрыть (так, волнение студента перед аудиторией способны выдать дрожащие руки, даже если он хорошо владеет своими голосом и лицом). Неинтенциональные знаки может содержать и речь (например, оговорки, в которых прорывается эмоциональное состояние говорящего). Неинтенциональные знаки могут содержать в себе информацию не только об эмоциональном состоянии партнера.

*Так, акцент и едва заметные особенности произношения, могут стать показателем места происхождения и жизни человека, а также социальной среды, в которой он воспиты­вался. Частые ссылки в речи на мнение какого-либо лица мо­гут показать, на кого ориентируется в своих суждениях го­ворящий.*

Поскольку неинтенциональные знаки прежде всего говорят о самом человеке, его непосредственных, спонтанных реакциях, очень важно научиться замечать их и верно расшифровывать.

10

**§ 2. Характеристика и содержание общения. Механизмы воздействия в процессе общения**

Различают два вида общения: вербальное и невербальное. **Обще­ние, осуществляемое с помощью слов, называется вербальным** (от лат.§ verbalis — словесный). **При невербальном общении средством передачи информации являются невербальные (несловесные) знаки (позы, жес­ты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и т.д.).**

Речь способна точно и беспристрастно фиксировать интеллекту­альные соображения человека, служить средством передачи одноз- начно трактуемых сообщений. Именно поэтому речь успешно используется для закрепления и передачи разного рода научных идей, а также координации совместной деятельности, для осмысления душевных переживаний человека, его взаимоотношений с людьми.

Живая речь содержит в себе множество сведений, заключенных в так называемых невербальных элементах общения, среди которых можно назвать следующие.

1. Позы, жесты, мимика. В целом они воспринимаются как общая моторика различных Частей тела (рук — жестикуляция, лица — мимика, позы — пантомима). Эта общая моторика отображает эмоциональные реакции человека. Именно эти особенности и называ- ются кинетикой.

2. Паралингвистика или просодика — особенности произношения, тембр голоса, его высота и громкость, темп речи, паузы между словами, фразами, смех, плач, вздохи, речевые ошибки, особенности организации контакта.

Паралингвистическая и экстралингвистическая системы представляют собой "добавки" к вербальному общению.

Паралингвистика — это качество голоса, его диапазон, тональность. Экстралингвистика — это включение в речь пауз, покашли-вания, смеха, а также темп речи.

3. Проксемика (от англ. proximity — близость). Основатель проксемики Э.Холл называл ее пространственной психологией.

4. Визуальное общение — контакт глаз.

Невербальные средства общения чаще всего используются для установления эмоционального контакта с собеседником и поддер­жания его в процессе беседы, для фиксации того, насколько хорошо человек владеет собой, а также для получения информации о том, что люди в действительности думают о других. Американский пси­холог Дж.Трейгер назвал неречевые средства общения эмоциональ­ным языком, так как чаще всего они "говорят" нам именно о чувст­вах собеседника.

О чем могут сообщить невербальные средства общения? Во-первых, они способны указать собеседнику на особенно важные моменты сообщения.

*Например, мы медленно, с паузами произносим номер те­лефона, который записывает собеседник. Рассказывая, как добраться до нужного места, особо выделяем (с помощью слов) указания— "направо", "два квартала" и т.д.*

Во-вторых, невербальные средства общения дополняют содержа­ние высказывания.

*Вот что писал по этому поводу известный исследователь сценической речи С. Волконский: "Не прилепляйтесь к слову, не думайте, что в слове смысл; слово имеет бесконечное чис­ло смыслов, и только интонацией определяется настоящий смысл каждого данного случая ".*

В-третьих, невербальные средства общения свидетельствуют об отношении к собеседнику, поскольку в них выражаются чувства го­ворящего.

*Мы ясно ощущаем высокомерное пренебрежение того, кто "цедит слова сквозь зубы ", и чувствуем глубокое почтение к собеседнику, у которого хорошая речь с паузами внимания в ожидании ответной реплики. Желая показать свое нега­тивное отношение, мы можем придать с помощью соот­ветствующей интонации обидный смысл обычной форму­ле вежливости типа "благодарю вас", "будьте любезны ", и самые нейтральные слова наполнить нежными чувствами.*

В-четвертых, невербальные средства общения дают возможность судить о самом человеке, о его состоянии в данный момент, о его психологических качествах.

**Основными механизмами познания другого человека в процессе общения являются идентификация, эмпатия и рефлексия**.

**Идентификация** (от лат. identifico — отождествление, уподобление) выражает простой эмпирический факт, что одним из самых простых способов понимания другого человека является уподобление себя ему. Это, разумеется, не единственный способ, но в реальных ситуациях взаимодействия люди пользуются таким приемом, когда предположение о внутреннем состоянии партнера по общению строится на основе попытки поставить себя на его место.

12

13

Существует тесная взаимосвязь между идентификацией и дру­гим близким по содержанию явлением — явлением эмпатии (от греч. empatheia — сопереживание). **Эмпатия** — это способность *к* постижению эмоционального состояния другого человека в формеf сопереживания. Только в этом случае имеется в виду не рациональное осмысление проблем другого человека, а, скорее, эмоциональ­ный отклик на его проблемы. Эмоциональная природа эмпатии проявляется именно в том, что ситуация другого человека, напри­мер, партнера по общению, не столько продумывается, сколько про-j чувствуется.

*Термин "эмпатия" введен Э.Титченером, который гово­рил: "Я не только вижу в других важность, скромность или гордость... Я чувствую эти черты, проигрываю их в уме..."*

Однако взглянуть на вещи с чьей-то точки зрения необязатель­но означает отождествить себя с этим человеком. Если я отождест­вляю себя с кем-то, то это значит, что я строю свое поведение так, как строит его этот другой. Если я проявляю к нему эмпатию, я просто принимаю во внимание его линию поведения (отношусь к ней сочувственно), но свою собственную — могу строить совсем по-иному. И тот, и другой аспекты важны. Но оба случая требуют решения еще одного вопроса: как партнер по общению будет меня понимать? От этого будет зависеть наше взаимодействие.

Иными словами, процесс понимания друг друга осложняется яв­лением **рефлексии** (от лат. reflexio — обращение назад). Это не про­сто знание или понимание партнера, а знание того, как партнер понимает меня, своеобразный удвоенный процесс зеркальных отно­шений друг с другом.

Содержание общения включает в себя определенные способы воздействия партнеров друг на друга. К ним относятся: заражение, внушение, убеждение и подражание.

**Заражение. В** самом общем виде его можно определить как бес­сознательную, невольную подверженность человека определенным психическим состояниям. Оно проявляется через передачу опреде­ленного эмоционального состояния или, по выражению известного психолога Б.Д.Парыгина, психического настроя.

*Например, аплодисменты на выступлении популярного ак­тера могут сыграть роль импульса, за которым ситуация будет развиваться по законам "заражения ". В качестве сле­дующего примера можно привести "боление " на стадионах во время спортивных состязаний. Кроме того, лидеры (формальные и неформальные) любого коллектива представля­ют собой модель усилителя определенного психического настроя, который может возникнуть в группе.*

Экспериментально установлено, что чем выше уровень развития Iличности, тем критичнее ее отношение к воздействию и тем самым слабее действие механизма "заражения".

**Внушение.** Это целенаправленное неаргументированное воздей­ствие одного человека на другого. При внушении (суггестии) осу-шествляется процесс передачи информации, основанный на ее (некритическом восприятии. Явление сопротивления внушающему (воздействие называется контрсуггестией. Внушение производится (путем непосредственного прививания психических состояний, причем не нуждается в доказательствах и логике Внушение — это эмо­ционально-волевое воздействие.

*Эффект внушения зависит от возраста: дети лучше под­даются внушению, чем взрослые. Более внушаемы утом­ленные, ослабленные физически люди. Экспериментально доказано, что решающим условием эффективного внуше­ния является авторитет внушающего.*

**Убеждение** Оно построено на том, чтобы с помощью логического обоснования добиться согласия от человека, принимающего ин­формацию. Убеждение представляет собой интеллектуальное воздействие на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению.

**Подражание** Его специфика, в отличие от заражения и внуше­ния, состоит в том, что здесь осуществляется не простое принятие внешних черт поведения другого человека, а воспроизведение им черт и образов демонстрируемого поведения. Поскольку речь идет об усвоении предложенных образцов поведения, существуют два плана подражания, или конкретному человеку, или нормам поведе­ния, выработанным группой.

Анализ общения как сложного многостороннего процесса пока­зывает, что его конкретные формы могут быть весьма различными. Для того чтобы понять, как личность включена в эти процессы, что она вносит в них, необходимо рассмотреть, как конкретно раскры­ваются процессы общения в различных группах, а также в различ­ной деятельности.

14

15

**§ 3. Перцептивная сторона общения**

Рассматривая процесс познания человека человеком в общении, С.Л Рубинштейн писал:

*"В повседневной жизни, общаясь с людьми, мы ориентиру­емся в их поведении, поскольку мы как бы "читаем" его, т.е. расшифровываем значение его внешних данных и раскрываем смысл получающегося таким образом текста в контексте, имеющем свой внутренний психологический план. Это "чте­ние " проистекает бегло, поскольку в процессе общения с окружающими нас людьми вырабатывается определенный, более или менее автоматически функционирующий под­текст к их поведению"* '.

Вопросы о том, как происходит это "беглое чтение" другого человека, что позволяет нам понимать его поведение, встают перед каждым из нас. Очень часто важно не только само по себе понимание того или иного поведения, но и его основ, истоков, движущих сил и механизмов. Именно поэтому необходимо понимать, что стоит для нас за словами "восприятие и понимание другого в общении"

Для того чтобы понимать это, необходимо ответить на следую­щие вопросы.

Как формируется первое впечатление?

Как происходит восприятие и понимание другого в длительном общении?

Как мы понимаем действия партнера?

Как проявляется самоподача (самопредъявление) в общении?

**3.1. Первое впечатление**

*Не следует судить о человеке по лицу — оно позволяет лишь строить предпо­ложения*

*Лабрюйер*

Психологами было обнаружено несколько типовых схем, по ко­торым строится образ другого человека и которые в той или иной степени используются всеми людьми. Построение образа партнера по этим схемам иногда приводит к так называемым эффектам пер­вого впечатления или систематическим ошибкам социального восприятия. Знание этих схем может способствовать пониманию того, как формируется первое впечатление о человеке.

Наиболее часто применяется схема восприятия, которая сраба­тывает в случае неравенства партнеров в той или иной сфере. Ошибки неравенства проявляются в том, что люди склонны систематически переоценивать различные психологические качества тех людей, ко­торые превосходят их по какому-то параметру, существенному для них. Интересно отметить следующее.

*В опытах А.А.Бодалева группам испытуемых предлага­ли описать человека по фотографии. Перед показом одной и той же фотографии одной группе дали понять, что это фото героя, а другой* — *преступника. В зависимости от предлагаемого статуса человека изменялись описания.*

*Вот описания преступника "Человек опустившийся, очень озлобленный, неопрятно одетый, непричесанный. Можно по­думать, что до того, как стать преступником, он был слу­жащим или интеллигентом. Очень злой взгляд ".*

*А вот описание героя; "Очень волевое лицо. Ничего не боя­щиеся глаза смотрят исподлобья. Губы сжаты, чувствуется душевная сила и стойкость. Выражение лица гордое"* '.

При ошибках неравенства схема восприятия такова. При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас пара­метру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем это было бы, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с чело­веком, которого мы в чем-то превосходим, то мы его недооценива­ем. Очень важно помнить, что превосходство фиксируется по како­му-то одному параметру, а переоценка (или недооценка) происхо­дит по многим параметрам. Эти ошибки можно назвать **фактором превосходства.**

Не менее важными и узнаваемыми являются ошибки, связанные с тем, нравится нам внешне наш партнер по общению или нет. Эти ошибки заключаются в том, что если человек нам нравится (внеш­не), то одновременно мы склонны считать его более хорошим, умным, интересным и т.д. (т.е. опять-таки переоценивать многие его психологические характеристики)

*Подобные примеры мы можем найти у многих писателей. Например, у Л.Н.Толстого в "Крейцеровой сонате" говорится: "Удивительное дело, какая полная бывает иллюзия того, что красота есть добро. Красивая женщина говорит глупости,*

*----------------*

Рубинштейн С.Л Принципы и пути развития психологии — М , 1959 —С 180J

БодалевАА Личность и общество — М., 1983 —С 12.

16

17

*ты слушаешь и не слышишь глупости, а слышишь умное. Она говорит, делает гадости, а ты видишь что-то милое. Когда же она не говорит ни глупостей, ни гадостей, а красива, то сейчас уверяешься, что она чудо как умна и нравственна"* '.

В данном случае под влиянием одного фактора переоцениваются или недооцениваются свойства человека. Здесь мы имеем дело с **фак­тором привлекательности** — чем более внешне привлекателен для нас человек, тем лучше он во всех отношениях, если же он непривлека­телен, то и остальные его качества недооцениваются.

Следующая схема также хорошо известна. Те люди, которые к нам относятся хорошо, кажутся нам значительно лучше тех, кто к нам относится плохо. Это проявление так называемого **фактора "отношения к нам".**

*Американские психологи Р.Нисбет и Т.Вильсон проводили следующий эксперимент. Студенты в течение получаса об­щались с новым преподавателем, который с одними испыту­емыми вел себя доброжелательно, с другими — отстранений, подчеркивая социальную дистанцию. После этого студентов просили дать оценку ряду характеристик преподавателя. Ре­зультаты оказались достаточно однозначными. Оценки добро­желательного преподавателя оказались значительно выше, чем оценки "отстраненного ".*

Отсюда можно сделать заключение, что позитивное отношение к нам порождает сильную тенденцию к приписыванию положи­тельных свойств и "отбрасыванию" отрицательных, и наоборот, — негативное отношение вызывает тенденцию не замечать положи­тельных сторон партнера и выделять отрицательные. Таково дейст­вие рассматриваемого фактора.

Рассмотренные нами три вида ошибок при формировании пер­вого впечатления называются **эффектом ореола.** Эффект ореола про­является в том, что при формировании первого впечатления общее позитивное впечатление о человеке приводит к переоценке неиз­вестного человека. Механизм ошибок похож во всех трех случаях, но источником ореола являются разные причины, что и позволило выделить три основные ошибки — превосходства, привлекатель­ности и отношения к нам.

------------------

1 Толстой Л.Н. Собр. соч. — Т. 12. — С. 148

18

Очень важно отметить, что все эти три фактора охватывают прак­тически все возможные ситуации общения. Из этого следует, что первичное восприятие другого человека всегда ошибочно. Однако это не совсем так. Специальные исследования показывают, что почти каждый взрослый человек, имеющий достаточный опыт общения, способен точно определить почти все характеристики партнера. Но эта точность бывает только в нейтральных ситуациях (а такие си­туации встречаются только в специальных экспериментах и совер­шенно отсутствуют в реальной жизни). Причем в этих же экспери­ментах было обнаружено, что в реальной жизни всегда присутству­ет тот или иной процент ошибок. Почему это происходит? Вероят­но, потому, что перед человеком никогда не стоит задача просто воспринять другого человека. Образ партнера, который создается при знакомстве, — это регулятор последующего поведения, он не­обходим для того, чтобы правильно и эффективно построить обще­ние в данной ситуации. Наше общение строится в зависимости от того, с кем мы общаемся, и для каждой категории партнеров суще­ствуют разные техники общения.

*Особенно хорошо это видно на примере общения взрослых с маленькими детьми. Как часто многие взрослые не умеют разговаривать с малышами и как часто маленькие дети ис­пытывают трудности в общении с незнакомыми взрослыми! Причина этих неудач — отсутствие у тех и других адекват­ной техники общения при таком огромном и явном превосход­стве по всем параметрам у взрослых.*

В каждой ситуации в "фокусе" восприятия оказываются те при­знаки другого человека, которые позволяют определить его при­надлежность к той или иной группе в соответствии с особенностя­ми ситуации и требованиями к построению дальнейшего поведе­ния. Все же остальные черты и особенности, оказавшиеся "не в фокусе", просто достраиваются по определенным схемам, и именно здесь появляется вероятность ошибки. Таким образом, восприятие любого другого человека одновременно и верное и неверное, и пра­вильное и неправильное.

Однако важно знать не только схему восприятия, но также и те знаки во внешности другого человека или в ситуации, которые "запускают" восприятие по этой схеме.

**Исследования показывают, что для определения параметра пре­восходства в нашем распоряжении имеются два основных источни­ка информации**:

1) одежда человека, весь его имидж;

2) манера поведения человека (как он сидит, ходит, разговарива­ет, куда смотрит и т.д.).

Кроме этих двух признаков, других у нас нет. Но эти источники реально значимы лишь потому, что информация заложена в них в соответствии с исторически сложившимися стереотипами.

Выделить превосходство с помощью каких-то внешних, т.е. ви­димых средств, всегда очень существенно.

*В прежние времена это было настолько важно, что опре­деленная одежда не только* ***могла*** *носиться людьми опреде­ленного статуса, или общественного положения, но и* ***должна*** *была носиться ими. Например, в средние века церковь дикто­вала в одежде практически все, вплоть до малейших дета­лей. Этот диктат закреплялся определенными эдиктами, которые высекались на камне, устанавливавшемся посреди города. Понятно, что любой житель средневековой Европы, только взглянув на человека, сразу понимал, кто (в социаль­ном плане) перед ним. Существовали периоды, когда система подобных предписаний разрабатывалась до мельчайших по­дробностей.*

*В Китае, например, вплоть до XX в. самой распространен­ной одеждой был халат, причем мужские и женские хала­ты отличались лишь деталями. Социальное положение оп­ределялось лишь фасоном (их было всего два) и цветом. Так, халат желтого цвета мог носить только император, коричневого и белого* — *престарелые сановники, красного и синего* — *герои. Студенты носили халаты голубого цве­та, крестьяне — белого, бедняки — черного1.*

Вместе с демократизацией общества официальная роль одежды меняется. Сейчас, например, нет запретов или правил, каждый мо­жет надеть все, что захочет. Тем не менее, связь одежды с тем или иным видом превосходства остается достаточно сильной. Исследо­вания показывают, что почти все взрослые люди могут по одежде определить социальный статус человека, а также примерно указать род занятий.

В манере поведения, как и в одежде, всегда присутствуют эле­менты, позволяющие судить о статусе человека ("Что приличеству­ет Юпитеру, то не приличествует быку", — гласит древняя пого­ворка). Именно поэтому все мы по манере поведения можем опре­делить наше равенство или неравенство с другим человеком.

--------------------

1 См.: Козлова В.Г. Костюм как знаковая система. — М., 1980

20

В чем проявляется превосходство в манере поведения? Скорее всего, его можно определить как независимость в различных ситуа­циях и обстоятельствах.

*Сюда относится, прежде всего, независимость от парт­нера: человек показывает, что ему неинтересен тот, с кем он общается, его реакция, настроение, состояние или то, о чем он говорит. Такая внешняя независимость может выглядеть также как высокомерие, наглость, уверенность в себе и т.п. Независимость от ситуации общения обнару­живается в следующем: человек как бы не замечает неко­торых ее аспектов* — *наличия свидетелей, неудачно вы­бранного момента, различных помех и т.д. Такое поведе­ние почти всегда свидетельствует об определенном превос­ходстве. Слишком расслабленная поза (например, разва­лившись в кресле) при важном разговоре может означать превосходство в ситуации, власть. Также бывает, что чело­век смотрит в сторону, в окно, рассматривает свои ногти* — *это явная демонстрация превосходства, власти (кстати, люди зависимые обычно внимательно смотрят на собесед­ника, "заглядывают в глаза"). Если человек говорит непо­нятно для собеседника, употребляет много специальных " терминов, иностранных слов, т.е. не стремится к тому, что­бы его поняли, то такое поведение фиксируется иногда как интеллектуальное превосходство.*

Манера поведения может содержать в себе признаки превосход­ства по разным причинам: вследствие действительного превосходст­ва, объективного или только субъективного, а также вследствие пре­восходства ситуативного. Безусловно, на восприятие превосходства влияет весь опыт человека и его внутренняя позиция. Отметим, что действие фактора превосходства начинается тогда, когда человек фиксирует превосходство другого над собой по знакам в одежде и манере поведения.

Если с определением знаков превосходства особых затруднений не возникает, то относительно знаков привлекательности все обсто­ит иначе. Спросите себя или своих знакомых, каковы внешние зна­ки, позволяющие считать одного человека привлекательным, а дру­гого нет? Удовлетворительного ответа вы не получите, хотя практи­ческое определение привлекательности, как правило, проблем не вызывает.

-------------------

1 См.: Выготский Я.С Исторический смысл психологического кризиса. — Соч. — Т.1.-М., 1982.

21

Сложность этого вопроса вызвана тем, что все привыкли счи­тать привлекательность только индивидуальным впечатлением. Мож­но сказать, что знаками привлекательности являются усилия чело­века выглядеть социально одобряемым образом в некоторой группе.

Знаком, "запускающим" соответствующую схему формирования впечатления, является все, что свидетельствует о согласии или не­согласии партнера с нами (фактор отношения к нам).

В любом случае мы должны осознавать, что ошибкой является не само по себе построенное по схеме первое впечатление, а использо­вание этого впечатления не по адресу в длительном межличностном общении.

**3.2. Длительное общение**

Легче познать людей вообще, чем одного человека в частности.

*Ф Ларошфуко*

**В постоянном общении продолжают действовать результаты пер­вого впечатления**. Однако при постоянном и длительном общении нам может быть недостаточно только черт и свойств, приписанных партнеру при первом впечатлении. В постоянном общении стано­вится важным более глубокое и объективное понимание партнера.

В реальном общении мы почти всегда примерно понимаем, что происходит с нашим партнером. При этом вряд ли каждый может в любой момент объяснить, почему ему кажется, что собеседник чем-то расстроен или не хочет продолжать разговор. Однако это понима­ние существует, иначе мы не стали бы выяснять, что же произошло или стараться закончить беседу. Значит, восприятие другого челове­ка в общении дает нам материал для выводов. Проблема состоит в следующем: мы иногда не знаем, что это за материал, что собствен­но мы восприняли и как это у нас вышло.

*Общаясь с партнером, мы получаем большое количество информации о нем, его состоянии и переживаниях. Известно и то, что способности адекватного восприятия других инди­видов у разных людей различные. Почему? Некоторые полага­ют, что это зависит от жизненного опыта. Тем не менее, каждый из нас наблюдал за людьми, имеющими большой жиз­ненный опыт, но он им не помогал в общении. В то же время есть молодые люди, прекрасно умеющие вовремя увидеть что-то в партнере и понять, что с ним происходит. И, наконец, маленькие дети. У них отсутствует жизненный опыт, но многие знают, насколько верно и тонко дети воспринима­ют взрослых, буквально чувствуют их. Вероятно, сущест­вуют способности, позволяющие за внешними признака­ми видеть внутреннее содержание.*

Как понять своего партнера? Психологические исследования по­казывают, что почти все детали внешнего облика человека могут нести информацию о его эмоциональных состояниях, об отноше­нии к окружающим, а также о его отношении к себе.

Лицо человека, его жесты, мимика, общий стиль экспрессивного поведения, походка, его манера стоять, сидеть, привычные позы и их изменение во время разговора, пространственная ориентация по отношению к партнерам — все это имеет определенное содержание и несет информацию о внутренних состояниях человека. Конечно, то, что максимально привлекает наше внимание в облике другого человека, — это его лицо.

Действительно, можно сделать "умное" лицо и тем самым воз­действовать на мнение о себе, а кроме того, лицо часто бывает "одухотворенным", "смешным", "просветленным", "угрюмым" и т.д. Таким образом, первое, что отражается в лице человека, — это эмоции. **Существуют семь основных выражений лица**: счастье, удив­ление, страх, страдание, гнев, отвращение (или презрение) и инте­рес. Восприятие эмоционального состояния человека по лицу про­исходит очень быстро и точно.

**Важную роль при чтении информации "с лица" играет направ­ление взгляда**.

*Например, очень неприятно говорить с человеком, кото­рый все время не смотрит на вас, "отводит глаза". Точно также не очень приятно, когда на вас все время присталь­но смотрят. Что выражает направление взгляда? Зарубеж­ные психологи считают, что взгляд связан с процессом формирования высказывания -и трудностью этого процес­са. Когда человек только формулирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону ("в пространство"); когда мысль полностью сформулирована — на собеседника. Когда 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 — он смотрит на него только для того, чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же боль­ше смотрит в сторону говорящего и "посылает " ему сигна­лы обратной связи.*

22

23

**Однако хотя лицо является главным источником психологичес­кой информации, тем не менее во многих ситуациях оно гораздо менее информативно, чем нам кажется**. Это связано с тем, что ми­мика лица хорошо контролируется человеком, несмотря на расхо­жие представления о том, что лицо может выдавать человека даже тогда, когда он этого не хочет ("как на лице написано").

**При определенных обстоятельствах** (например, соблюдении пра­вил этикета), когда человек хочет скрыть свои чувства, **лицо стано­вится малоинформативным, а тело — главным источником инфор­мации для партнера.** Некоторые психологи даже называют тело мес­том "утечки информации" о наших душевных состояниях.

*Походка, например, также является одним из важнейших ключей к пониманию внутреннего состояния человека. Не­даром походка так узнаваема* — *она строго индивидуальна. По походке довольно легко распознать эмоциональное со­стояние человека. Причем оказалось, что самая "тяжелая" походка* — *в состоянии гнева, самая большая длина шага* — *в состоянии гордости. Когда человек испытывает страдание, он почти не размахивает руками, они "висят", -а если он счастлив, то он "летит ", у него более частые и легкие шаги.*

Для того чтобы умение понимать партнера начало проявляться в общении, необходимы не только и не столько знания и опыт, сколь­ко нечто другое — особое отношение к партнеру, особая направлен­ность на него. Какими бы опытными и умудренными жизнью и зна­ниями мы бы ни были, для того чтобы понять человека, нужно это­го хотеть: хотеть понять, о чем он думает, отчего переживает, его точку зрения и образ мыслей.

*Каждый может вспомнить ситуации, когда восприятие и понимание в общении были ясными, легкими, наполненными. Это отношения с любимыми, с близкими друзьями* — *все здесь происходит само собой, без труда и раздумий. В таких си­туациях нам очень хочется понять другого, не обидеть его, не сделать что-то не так и т.д.*

Механизмом этого типа восприятия и понимания другого явля­ется эмпатия. Эмпатия основана на умении (которое определяется стремлением) поставить себя на место другого, взглянуть на всё его глазами, прочувствовать его состояние и позицию и учесть их в сво­ем поведении.

**3.3. Наши поступки в общении**

Человек есть не что иное, как ряд его поступков

*Г. Гегель*

Мы рассмотрели вопросы нашего видения и понимания людей. Но необходимо еще ответить на вопрос, как мы понимаем их дейст­вия, и не только потому, что человек лучше виден через свои по­ступки (как говорил Г.Гете: "Поведение — это зеркало, в котором каждый показывает свой лик"), но и потому, что адекватное пони­мание действий человека может, в конечном счете, привести к ус­пеху взаимодействия с ним.

*К примеру, вы приходите на работу, а ваш руководи­тель встречает вас комплиментами. С чего бы это? Вы действительно так хорошо выглядите сегодня или ему что-то от вас нужно? А может быть, у него просто хорошее настроение?*

*Вы рассказываете о своих проблемах другу, а он вдруг посередине разговора извиняется и просит отложить раз­говор на завтра. Почему? У него какое-то срочное дело именно сейчас или вы ему просто надоели со своими про­блемами?*

Для каждого из нас от понимания истоков действий и их причин во многом зависит построение взаимодействия с другим человеком. Пути и механизмы такого понимания не могли не заинтересовать психологов, поэтому возникло целое направление: исследование про­цессов и результатов каузальной атрибуции (приписывания причин) поведения.

Как на практике человек объясняет поведение других?

*Например, кто-то опаздывает на свидание с приятелями. Один из ожидающих считает, что это связано с плохой рабо­той транспорта, другой предполагает, что опоздание* — *ре­зультат легкомыслия того, кто опаздывает, третий начина­ет сомневаться, не сообщил ли он опаздывающему другое, неверное место встречи, а четвертый считает, что их специ­ально заставляют ждать. Таким образом, у каждого свои представления о причине опоздания. Первый видит ее в обсто­ятельствах,второй*— *в особенности личности опаздывающе­го, третий видит причину в себе, а четвертый считает*

24

25

*опоздание намеренным и целенаправленным. Причины опозда­ния совершенно по-разному мотивируются, причем это связа­но с тем, что приятели по-разному проводят атрибуцию.*

Когда происходит каузальная атрибуция? Необходимость в ней появляется в тех случаях, когда возникают неожиданные преграды и трудности на пути совместной деятельности. При возникновении трудностей и конфликтов, а также столкновении интересов или взгля­дов люди прибегают к каузальной атрибуции своего или чужого по­ведения и пытаются таким образом оказать влияние на дальнейшие события. Причем чем большие затруднения встречаются нам при взаимодействии, тем более серьезно мы подходим к поиску причин этих затруднений.

**3.4. Самоподача в общении**

Обаяние — это тогда, когда тебе гово­рят "да", когда ты ничего не просил.

*А Камю*

В общении участвуют как минимум два человека, и каждый из них может активно влиять на восприятие партнера. Именно эта спо­собность вмешательства в процесс формирования своего образа у партнера и называется **самоподачей** (у некоторых авторов — **само­предъявление, самопрезентация). *По существу, самоподача состоит в управлении вниманием.***

*Например, когда мы смотрим на дерево, наше внимание в общем и целом зависит от нас самих: если у нас плохое на­строение, то мы обращаем внимание на уродливые наросты на стволе, а если хорошее — то на зеленую листву. Дерево не в состоянии само управлять нашим вниманием— оно не может "прикрыть " некрасивое место ветвями, не может успокаи­вающе пошелестеть листьями. При восприятии конкретного человека все обстоит иначе. Каждый может управлять вни­манием партнера* — *надеть яркую одежду, что-то подчерк­нуть в своем поведении, а что-то затенить и, таким обра­зом, создать своеобразную иерархию признаков своего образа. Управление вниманием может производиться невольно и не­осознанно, с тем же успехом, что и осознанно, хотя, конечно, целенаправленная самоподача иногда может быть совершенно неотразимой.*

Наверно, каждый человек хоть раз интересовался тем, какое впе­чатление он производит на других, т.е. его волновало, какой ре­зультат дает его самоподача (причем этот результат всегда связан с формированием целостного впечатления). Управление восприяти­ем партнера происходит с помощью привлечения внимания к тем особенностям своего внешнего облика, своего поведения или пред­ставления о ситуации, которые "запускают" соответствующие ме­ханизмы социального восприятия.

К подобным механизмам социального восприятия относятся: самоподача превосходства, привлекательности, отношения, актуаль­ного состояния и причин поведения.

**Самоподача превосходства.** Для того чтобы быть эффективным, этот механизм социального восприятия должен опираться на неко­торые объективные признаки, знаки превосходства — одежду, мане­ру речи и поведения. Но поскольку самоподача — это управление вниманием партнера, очень важно к тому же, чтобы эти факторы при подобном механизме социального восприятия были действи­тельно заметны, акцентированы, подчеркнуты и выделены.

*Например, модная молодежная одежда одного человека будет воздействовать на окружающих только в том случае, если она будет рассматриваться на фоне немодной одежды остальных. Когда все одеты одинаково, этот фактор не сра­ботает.*

*Если же нам необходимо скрыть превосходство, то мы должны позаботиться об обратном. Когда молоденькая де­вушка надевает строгий темно-серый костюм, каждый по­нимает, что она идет не на танцы. Вероятно, для нее чрез­вычайно важно подчеркнуть свой статус — ей нужно завуа­лировать молодость, акцентировать некоторую официаль­ность.*

Самоподача превосходства имеет очень большое значение для людей, специальность которых подразумевает профессиональное общение, — руководителей, юристов и многих других. Они, как правило, знают об этом, но не всегда понимают, какие имеются конкретные пути для достижения успеха. Именно поэтому во мно­гих странах мира существуют консультативные фирмы, которые помогают "поставить" нужную самоподачу. Работа консультанта основана на тонком знании того, как в конкретных условиях опре­деленной социальной группы воспринимаются представители дру­гих групп и как они должны выглядеть, чтобы их деятельность была эффективной.

26

27

Если показать превосходство при помощи одежды достаточно просто, то акцентировать превосходство в манере поведения значи­тельно сложнее. Признаком превосходства здесь является независи­мость, за которой скрываются те или иные нарушения норм общения.

*Например, вызывающее поведение молодежи служит именно тому, чтобы подчеркнуть такой манерой поведения свое пре­восходство. Кто не слышал в общественном транспорте пре­увеличенно громкий смех, подчеркнутое употребление либо непонятных, либо нецензурных слов? Это своеобразный способ самоподачи* — *только через независимость ( в данном случае —*

*в речи). Разумеется, такое поведение* — *признак низкой культуры в общении.*

**Самоподача привлекательности.** Привлекательность также является предметом управления. Причем если самоподача превосходства не всегда важна для человека, то самоподача привлекательности важна для каждого.

Правило самоподачи привлекательности очень простое: не одеж­да сама по себе делает нас привлекательными, а та работа, которая затрачена нами на ее приведение в соответствие с нашими внешни­ми данными.

**Самоподача отношения.** Самоподача превосходства и самоподача привлекательности по значению и частоте употребления значитель­но проигрывают самоподаче отношения. Действительно, всегда очень важно уметь показать партнеру свое отношение к нему — чаще хо­рошее, но иногда и плохое.

*Мы прекрасно осознаем, что хмурый вид, взгляд в сторону или мимо собеседника не располагают окружающих к подоб­ному партнеру, в то время как улыбка, кивок согласия или открытый взгляд помогают наладить контакт. Но, конеч­но, и здесь наши знания и представления скорее интуитивны, чем точны. Что такое "открытый взгляд"? Обычно прямой взгляд интерпретируется как выражение хороших чувств. Но имеется одно существенное исключение. Если кто-то смот­рит на нас прямо, пристально, непрерывно и упорно, то та­кой вызывающий взгляд часто интерпретируется скорее как знак враждебности, нежели дружелюбия.*

Способы самоподачи отношения к нам можно разделить на вер­бальные и невербальные. Вербальные способы мы хорошо знаем по приемам, используемым подхалимами. Они очень точно и полно описаны сатириками. Н.В.Гоголь, уделявший много внимания описанию самоподачи Чичикова, дает очень полный список вербаль­ных приемов. Вот только некоторые из них.

*"В разговорах с сими властителями он очень искусно умел польстить каждому. Губернатору намекнул как-то вскользь, что в его губернию въезжаешь как в рай, дороги везде бар­хатные, и что те правители, которые назначают мудрых сановников, достойны большой похвалы. Полицмейстеру ска­зал что-то очень лестное насчет городских будочников, а в разговорах с вице-губернато-ром и председателем палаты, которые еще были только статские советники, сказал даже ошибкою два раза: "ваше превосходительство ", что им очень понравилось"* '.

Если проанализировать подобные приемы, то мы увидим, что главное в них — это умение как можно скорее выразить согласие с собеседником в значимых для него вопросах и ни в коем случае не возражать. Часто такие же приемы мы используем в ситуациях обы­денного общения.

*Например, мы знакомимся с новым человеком. Наиболее приемлемая тактика* — *найти общую тему для разговора. Причем важно найти именно такую тему, точки зрения по которой заведомо совпадают. Может быть именно поэтому для начала общения так характерен разговор о погоде.*

Арсенал невербальных средств разнообразен: показать свое отно­шение можно и кивком головы, и взглядом. Но, пожалуй, наиболее важны поза и расположение тела по отношению к собеседнику.

*Если мы повернулись к собеседнику лицом, то это де­монстрирует одно отношение, спиной — другое. Очень хо­рошо это прослеживается у детей: если ребенок любит взрослого, то он старается быть как можно ближе к нему, а если не любит, то убегает или прячется. Если у взрослых не принято поворачиваться спиной к собеседнику, то дети это делают постоянно: когда они обижены — отворачива­ются, стоят боком, смотрят исподлобья. Все это — знаки определенного отношения.*

Очень важно, чтобы вербальные и невербальные средства не противо­речили друг другу: совпадение этих средств усиливает доверие к человеку.

1 Гоголь Н.В. Мертвые души. — Избр в 2 т. — Т. 2. — М., 1962. — С 2.

28

29

**Самоподача актуального состояния и причин поведения.** Огромное количество таких часто употребляемых оборотов, как "я не виноват, что...", "обстоятельства так сложились, что...", "я был вынужден..." и т.д., являются достаточно простыми и всем доступными, наивными, если можно так выразиться, средствами самоподачи, в которой внимание партнера привлекается к той причине собственных действий, которая кажется нам наиболее приемлемой.

Самоподача влияет на общение всегда, совершенно независимо от того, насколько полно люди ее себе представляют и как они к ней относятся.

*Если два приятеля собираются на важный разговор к ру­ководителю и один из них считает необходимым надеть луч­ший костюм, белую рубашку и галстук, чтобы выглядеть "со­ответственно ", а другой презирает такое подлаживание под ситуацию и поэтому идет в джинсах и старом свитере, то, несмотря на разное отношение к ней, самоподачу производят оба: первый "подает" официальность, уважение, статус, рес­пектабельность, другой "предъявляет " независимость, наив­ность, самостоятельность.*

Таким образом, самоподача объективно присутствует в любом общении, хочет того человек или нет. Это значит, что она в любой ситуации может послужить источником ошибок при восприятии дру­гого человека. Самоподача играет важную роль в дружеских и дело­вых отношениях. Именно поэтому, если ее влияние недоучитывается, то это является непростительной ошибкой.

**§ 4. КОММУНИКАТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ**

Представьте себе, какая была бы ти­шина, если бы люди говорили только то, что знают.

*К. Чапек*

**Общение** — это коммуникация, т.е. обмен мнениями, пережива­ниями, настроениями, желаниями и т.д. Содержание конкретной коммуникации может быть различным: обсуждение новостей, сооб­щение о погоде или спор о политике, решение деловых вопросов с партнерами (всего не перечислишь). Что бы это ни было — это всег­да коммуникация, и представить себе общение без нее невозможно.

Необходимо помнить, что коммуникация в общении всегда зна­чима для ее участников, так как обмен сообщениями происходит не без причины, а ради достижения каких-то целей, удовлетворения каких-то потребностей и т.д. И тогда возникают следующие вопросы:

Что препятствует эффективной коммуникации?

Каково происхождение барьеров?

Как преодолевать эти барьеры?

**Барьеры непонимания.** Во многих ситуациях человек сталкивает­ся с тем, что его слова, его желания и побуждения как-то непра­вильно воспринимаются собеседником, "не доходят" до него. Иног­да даже складывается впечатление, что собеседник защищается от нас, наших слов и переживаний, что он возводит какие-то преграды.

В сущности, каждому человеку есть что защищать от воздейст­вия. Коммуникация — это влияние; следовательно, в случае успеха коммуникации должно произойти какое-то изменение в представ­лениях о мире того, кому она адресована. Между тем не всякий человек хочет этих изменений, так как они могут нарушить его пред­ставление о себе, его образ мыслей, его отношения с другими людь­ми, его душевное спокойствие. Естественно, что человек будет за­щищаться от такой информации и будет делать это твердо и реши­тельно.

Человек должен уметь каким-то образом отличать "хорошую" информацию от "плохой", "пропускать" первую и "останавливать" вторую. Каким образом это происходит?

*Интересное и оригинальное понимание механизмов, кото­рые создают барьеры, предложил выдающийся психолог Б.Ф.Поршнев.*

*Он пришел к выводу, что речь является способом* ***внуше­ния,*** *или* ***суггестии,*** *самым мощным из средств воздействия, имеющихся в арсенале человека. Об этом он писал так: "Хотя всякий говорящий внушает, однако далеко не всякое словес­ное внушение приемлется как таковое, ибо в подавляющем большинстве случаев налицо и встречная психологическая ак­тивность, называемая* ***контрсуггестией,*** *противовнушением, которая содержит в себе способы защиты от неумолимого действия речи "*'.

Именно контрсуггестия и является главной причиной возник­новения тех барьеров, которые появляются на пути коммуникации.

Поршнев Б.Ф Социальная психология и история. — М., 1979 —С. 155.

30

31

Б.Ф.Поршнев выделил три вида контрсуггестии: избегание, ав­торитет и непонимание. Как мы увидим в дальнейшем, избегание и авторитет — это защита от источника коммуникации, а непонима­ние — от самого сообщения.

**Избегание.** Подразумевается избегание источников воздействия, уклонение от контактов с партнером. Со стороны эта "защита" очень хорошо прослеживается — человек невнимателен, не слушает, "про­пускает мимо ушей", не смотрит на собеседника, постоянно нахо­дит повод отвлечься, использует любой предлог для прекращения разговора.

Избегание как вид защиты от воздействия проявляется не только в том, что индивид избегает определенных людей, но и в уклонении от определенных ситуаций. Если некто при просмотре кинокартины закрывает глаза "на страшных местах", то это можно классифици­ровать как попытку избежать эмоционально тяжелой информации. Когда некто, не желая, чтобы на его решение или мнение оказывали влияние, просто не приходит на назначенную встречу или заседа­ние, то это тоже избегание. Таким образом, самый простой способ защиты от воздействия — избежать соприкосновения с источником этого воздействия.

**Авторитет.** Действие авторитета как вида контрсуггестии заклю­чается в том, что разделив всех людей на авторитетных и неавтори­тетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии вторым.

В связи с таким действием авторитета очень важно знать, как он формируется и от чего зависит присвоение конкретному человеку авторитета. Здесь можно найти много разных основании. Это может быть и социальное положение (статус) партнера, его превосходство по важному в данный момент параметру или его привлекательность в определенных ситуациях, а также хорошее отношение к адресату воздействия и т.д. Основания для этого у каждого свои, и определя­ются они собственным положением в системе общественных отно­шений, собственной историей и основными ценностями. Понятно, что, только учитывая характер формирования представлений об ав­торитете у собеседника, можно надеяться на реальную эффектив­ность общения.

**Непонимание.** Далеко не всегда имеется возможность определить источник информации как опасный, чужой или неавторитетный и таким образом защититься от нежелательного воздействия. Доволь­но часто какая-то потенциально опасная для человека информация может исходить и от людей, которым мы в общем и в целом доверя­ем. В таком случае защитой будет своеобразное непонимание само­го сообщения.

Систему барьеров можно представить себе как автоматизирован­ную охранную систему — при срабатывании сигнализации автома­тически перекрываются все доступы к человеку. Во многих случаях сигнализация срабатывает вовремя. Однако возможны и другие ва­рианты — ложная тревога и отключение сигнализации.

Во многих ситуациях барьеры непонимания могут сослужить че­ловеку плохую службу, когда ничего угрожающего или опасного в воздействии нет, а ложное срабатывание сигнализации приводит к тому, что нужная и актуальная информация не воспринимается.

*Например, слишком сложно изложенная информация не вос­принимается теми людьми, для которых она предназначена; использование некорректных аргументов дискредитирует в общем очень важную мысль; правильные предложения, исхо­дящие от неприятного человека, никогда не выслушиваются, а человек, не обладающий авторитетом, но знающий, как решить какой-то насущный вопрос, может положить всю жизнь на то, чтобы объяснить это другим, но его никто не услышит и т.д. и т.п. Поскольку система защит работает в автоматическом режиме, постольку она как бы "встроена " в человека, является его частью и обычно им не осознается. Требуются особые усилия, чтобы избежать ошибок, вызван­ных ложными срабатываниями системы.*

Практически для всех людей важно уметь общаться таким обра­зом, чтобы их правильно понимали, чтобы их слова не наталкива­лись на стену непонимания, чтобы их слушали и слышали. Но для многих людей умение "донести" свое мнение, точку зрения, свои знания до партнера — еще и необходимая часть их профессии. Для всех, кто заинтересован в эффективной коммуникации, важно знать способы преодоления психологических барьеров.

В общении всегда участвуют, по крайней мере, двое людей. Каж­дый человек одновременно и воздействует, и подвергается воздейст­вию. Если у нас имеются говорящий и слушающий, то кто же из них несет ответственность за эффективность общения, кто должен бо­роться за ее повышение? Если обратиться к собственному опыту общения, то становится ясно, что в большинстве ситуаций ответст­венность за эффективность общения несет говорящий. Это он "ви­новат", если не смог привлечь внимания к главному, если собесед­ник не услышал, не понял, не запомнил. Иными словами, слушаю­щий — пассивная сторона, а говорящий — активная.

Между тем эффективность общения — дело общее, и говорящий, и слушающий могут внести свой вклад в повышение эффективности общения.

32

33

**Преодоление избегания. В** повседневном общении избегание пред­стает в форме невнимания.

*Так, при разговоре с другом мы думаем о своем, "пропус­кая " то, о чем он говорит; это не что иное, как избегание воздействия. Точно также, если, сидя на лекции, мы читаем постороннюю книгу и соответственно уделяем мало внима­ния самой лекции, то это — самоустранение от воздейст­вия.*

Именно поэтому борьба с этим видом контрсуггестии включает в себя управление вниманием партнера, аудитории, собственным вни­манием.

**Управление вниманием** далеко не всегда требует специальных зна­ний, но если мы управляем собой или другим интуитивно, то, ко­нечно, возможны ошибки.

В любом общении важно, во-первых, чтобы внимание слушаю­щего было привлечено к говорящему и к тому, что он говорит, а во-вторых, чтобы внимание это было постоянным, не рассеивалось. Только в этом случае можно повысить эффективность общения. Следовательно, и говорящий, и слушающий должны уметь решать задачи по управлению вниманием — это задачи по привлечению внимания и его поддержанию.

Первым из наиболее эффективных приемов привлечения внима­ния является **прием "нейтральной фразы".** Суть его при всем много­образии применений сводится к тому, что в начале выступления произносится фраза, прямо не связанная с основной темой, но зато наверняка по каким-то причинам имеющая значение, смысл и цен­ность для всех присутствующих и поэтому собирающая их внима­ние.

Вторым приемом привлечения и концентрации внимания явля­ется так называемый **прием "завлечения".** Суть его заключается в том, что говорящий вначале произносит нечто трудно воспринима­емым образом, например очень тихо, очень непонятно, слишком монотонно или неразборчиво. Слушающему приходится предпри­нимать специальные усилия, чтобы хоть что-то понять, а эти усилия и предполагают концентрацию внимания. Используя этот прием, говорящий как бы провоцирует слушающего самого применять спо­собы концентрации внимания.

Еще одним важным способом "сбора" внимания является **прием установления зрительного контакта** между говорящим и слушающим. Очень многие пользуются этим приемом, зная его эффективность: они обводят аудиторию взглядом, смотрят пристально на кого-нибудь одного, фиксируют взглядом нескольких человек в аудитории и кивают им и т.д. Установление зрительного контакта — прием, широко используемый в любом общении (не только в массовом, но и в личном, деловом и т.д.). Пристально глядя на человека, мы привле­каем его внимание, постоянно уходя от чьего-то взгляда, мы показы­ваем, что не желаем общаться: любой разговор начинается со взаим­ного зрительного контакта.

Однако зрительный контакт используется не только для при­влечения внимания, но и для его поддержания уже в самом процес­се общения

Следующая задача по управлению вниманием — это его поддер­жание. Внимание слушающего может быть отвлечено любым посто­ронним стимулом — громким стуком двери, интересным разговором соседей, сменой освещения, собственными размышлениями не по теме и т.д. Первая группа приемов поддержания внимания, в сущ­ности, сводится к тому, чтобы по возможности исключить все по­сторонние воздействия, максимально изолироваться от них. Имен­но поэтому эту группу можно назвать **приемами "изоляции".**

*Когда мы хотим спокойно поговорить с кем-либо, мы от­водим его в сторону, уединяемся. Перед началом лекции обыч­но закрывают окна и двери, чтобы не мешал посторонний шум, и если это не удается, то воздействие становится ме­нее эффективным. Всем известно, как тяжело и малоэф­фективно общение "под телевизор" или среди всеобщего разговора. Именно поэтому все конкретные способы "изо­ляции " в целом повышают эффективность общения.*

Если, с точки зрения говорящего, максимум, что он может сде­лать, — это изолировать общение от внешних факторов, то для слушающего актуально умение изолироваться от внутренних фак­торов. Чаще всего помехи заключаются в том, что собеседник вмес­то того, чтобы внимательно слушать говорящего, занят подготов­кой собственной реплики, обдумыванием аргументов или просто ожиданием окончания его речи, чтобы вступить в разговор самому. В любом из этих случаев результат один — внимание слушающего отвлекается на себя, внутрь, он что-то пропускает, и эффектив­ность общения уменьшается. Именно поэтому приемом "изоляции" для слушающего являются навыки собственного слушания, умения не отвлекаться на свои мысли и не терять информацию.

Еще одна группа приемов поддержания внимания — это **приемы "навязывания ритма".** Внимание человека постоянно колеблется, как бы мерцает, и если специально не прилагать усилий к тому, чтобы

34

35

все время его восстанавливать, то оно неотвратимо будет ускользать, переключаться на что-то другое. Особенно способствует такому от­влечению монотонное, однообразное изложение Когда наш собе­седник говорит монотонно, без выражения\* даже заинтересованный слушатель с трудом удерживает внимание, и чем больше он пытается удержать его, тем сильнее его клонит в сон. Именно здесь и приме­няются приемы "навязывания ритма". Постоянное изменение ха­рактеристик голоса и речи — наиболее простой способ задать нуж­ный ритм разговора. Говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то скороговоркой, то нейтрально, говорящий как бы на­вязывает слушающему свою последовательность переключения вни­мания, не дает ему возможности расслабиться на монотонном отрез­ке и что-то пропустить.

Следующая группа приемов поддержания внимания — так назы­ваемые **приемы акцентировки.** Они применяются в тех случаях, когда необходимо обратить особое внимание партнера на опреде­ленные, важные с точки зрения говорящего, моменты в сообщении, ситуации и т.д. Эти приемы можно разделить на прямые и косвен­ные. **Прямая** акцентировка достигается за счет употребления раз­личных служебных фраз, смысл которых и составляет собственно привлечение внимания; таких, например, как "прошу обратить вни­мание", "важно отметить, что...", "необходимо подчеркнуть, что..." и т.д. **Косвенная** акцентировка достигается за счет того, что места, к которым нужно привлечь внимание, выделяются из общего строя общения за счет контраста — они организуются таким образом, чтобы контрастировать с окружающим фоном и поэтому автомати­чески привлекать внимание.

Управлять вниманием в общении — важная задача не только для говорящего, но и для слушающего. Если он хочет увидеть и услы­шать именно то, что говорит и делает партнер, а не что-то другое, то он должен уметь управлять своим вниманием. Разнообразные при­емы активного слушания, о которых мы будем говорить отдельно, направлены именно на приобретение этого навыка.

Для правильного понимания процесса своего общения с другими людьми необходимо представлять себе, как мы узнаем, что делает партнер в общении, чего он хочет, какие цели преследует (именно эти составляющие и заключены в интерактивной стороне общения).

**§ 5. ИНТЕРАКТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ**

Предварительные знания того, что собираешься сделать, дают смелость и ловкость

*Дидро*

**Действие** — главное содержание общения. Описывая его, мы чаще всего используем термины действий. Например, "он на меня давил, но я не поддался", "он подстроился под меня", "он нанес мне удар" и т.д. Здесь общение передается подобными фразами, и в них глав­ный смысл.

В своем собственном общении мы также постоянно реагируем на действия партнера. В одном случае нам кажется, что партнер нас обижает и мы отстаиваем себя, в другом, что он нам льстит, в тре­тьем, что он нас куда-то "толкает". Очевидно, что такое восприятие партнера нельзя вывести ни из каких-то его внешних признаков, ни из его слов. За одними и теми же словами могут стоять разные дей­ствия. Что позволяет нам понять смысл действий партнера?

Смысл и содержание взаимодействия невозможно понять вне определенной ситуации, также очень важно уметь соотносить дейст­вия и ситуацию. Очевидно, что одна и та же ситуация может быть по-разному "прочтена" партнерами и соответственно их действия в одной и той же ситуации могут быть различными.

Для того чтобы проанализировать свои действия в общении, оце­нить их адекватность ситуации, необходимо ответить на следующие вопросы:

Как соотнести ситуацию и действие? Как выбирать правильные действия?

Одним из возможных способов понимания ситуации общения является восприятие положения партнеров, а также их позиций от­носительно друг друга Каждый из нас замечал, что в любом разго­воре, беседе, публичном выступлении огромное значение имеет то, кто ведущий в данном общении, а кто ведомый.

Подход к анализу ситуации в зависимости от позиций, занимае­мых партнерами, развивается в русле транзактного анализа — на­правления, которое в последние десятилетия завоевало огромную популярность во всем мире. Достаточно сказать, что книги Э.Берна "Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры", Т.Харриса "Я — о'кей — ты — о'кей" и М.Джейс и Д.Джонджевал "Родиться, чтобы победить", посвященные теории и практике транз­актного анализа, расходились миллионными тиражами. Пожалуй,

36

37

основой такой огромной популярности этого направления послужи­ла его логичность, кажущаяся очевидность и открытость для неспе­циалистов, не говоря уже о том, что обучение общению с помощью транзактного анализа действительно способствует умению людей взаимодействовать.

**Главным посылом транзактного анализа стало предположение о том, что основными действиями в общении являются действия, осо­знанно или неосознанно направленные на изменение или регулиро­вание своей или чужой позиции в общении**. Существуют несколь­ко вариантов для определения этих позиций.

*Так, например, английский психотерапевт Перлз выделя­ет две основные позиции в разговоре: хозяин положения и под­чиненная сторона. Это именно ситуативные позиции, кото­рые, тем не менее, имеют определенные устойчивые черты. Так, человек в позиции хозяина положения ведет себя более авторитарно, он "все знает лучше всех". Он требователен, часто прибегает к угрозам. Основной глагол* — *должен. По­зиция подчиненной стороны предполагает определенные сте­реотипы в поведении. В этой позиции человек требует защи­ты, он зависим, подчинен, лишен инициативы, власти. Ти­пичные реплики: "Я хотел как лучше "; "Что я могу сделать, я совершенно забыл о твоей просьбе ". Эта позиция, несмотря на свою видимую зависимость и беспомощность, допускает гораздо больше маневров, чем позиция хозяина положения и, в общем, более выгодна.*

Широко известна и получила максимальное применение схема, разработанная Э.Берном. •

*В его теории транзактного анализа основными понятия­ми являются состояния ЭТО и транзакции. Под состоянием ЭТО Э.Берн понимает относительно независимые и обособ­ленные во внутреннем мире.человека совокупности эмоций, установок и схем поведения. Таких обособленных комплексов и способов поведения Э.Берн выделяет три: родитель, взрос­лый и ребенок. Родитель* — *это такое состояние ЭТО, чув­ства, установки и привычное поведение которого относят­ся к роли родителя. Состояние взрослого обращено к ре­альной действительности, состояние ребенка* — *это актуа­лизация установок и поведения, выработанного в детстве. Предполагается, что в любой момент каждый человек мо­жет быть либо взрослым, либо ребенком, либо родителем,*

*а конкретное состояние ЭТО, от которого ведется разго­вор, определяет позицию и статус человека в общении.*

*Важно, что, согласно теории транзактного анализа, ро­дитель, взрослый и ребенок* — *это не абстрактные стили поведения, а вполне конкретные и значимые воспомина­ния, имеющиеся у каждого человека, которые далеко не всегда можно произвольно припомнить, но которые все-таки имеются и оказывают ощутимое влияние на поведе­ние человека. Именно поэтому мой родитель* — *это кон­кретные личные воспоминания о том, как реагировали мои мать или отец на подобную ситуацию* — *я как бы перенял их стиль поведения. Мой ребенок* — *это не вообще ребе­нок, а я сам в детстве в такой ситуации. Основные особен­ности этих позиций представлены в табл. V .*

Таблица 1

Основные характеристики позиций родителя, взрослого и ребенка

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Основные характеристики | Родитель | Взрослый | Ребенок |
| Характерные слова и выражения | "Все знают, что ты не должен никогда .."; "Я не понимаю, как это допускают..." | "Как?"; "Что?"; "Когда?"; "Где?"; "Почему?"; "Возможно..."; "Вероятно..." | "Я сердит на тебя'"; "Вот здорово!"; "Отлично!"; "Отвратительно!" |
| Интонации | Обвиняющие Снисходительные Критические Пресекающие | Связанные с реальностью | Очень эмоциональные |
| Состояние | Надменное Сверхправильное Очень приличное | Внимательность Поиск информации | Неуклюжее Игривое Подавленное Угнетенное |
| Выражение лица | Нахмуренное Неудовлетворенное Обеспокоенное | Открытые глаза Максимум внимания | Угнетенность Удивление |
| Позы | Руки в бока Указующий перст Руки сложены на груди | Наклонен вперед к собеседнику, голова поворачи­вается вслед за ним | Спонтанная подвижность (сжимают кулаки, ходят, дергают пуговицу) |

См.: Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения.— Л., 1990. —С. 137.

38

39

Под **транзакцией** подразумеваются не слова, не реакции, а в первую очередь намерения к действию, которые, конечно, отража­ют понимание человеком ситуации общения. Традиционно выделя­ются три вида транзакций: дополнительные, пересекающиеся и скры­тые. В действительности их может существовать гораздо больше, но эти три рассматриваются как типовые.

**Дополнительным** называется такое взаимодействие, при котором партнеры адекватно воспринимают позицию друг друга, понимают ситуацию одинаково и направляют свои действия именно в том на­правлении, которое ожидается и принимается партнером. Выделяют два подвида дополнительных транзакций: равные и неравные. При **равных** взаимоотношениях партнеры находятся на одинаковых по­зициях и отвечают именно с той позиции, с которой и ожидает партнер. Именно поэтому этот подвид можно назвать общением с полным взаимопониманием.

**Неравное** общение можно проиллюстрировать следующим образом.

*Например, руководитель говорит: "Вы опять напутали* — *вам ничего нельзя поручить!", а подчиненный отвечает: "Ну что поделаешь, я вообще неспособный". Здесь действия за­ключаются не в передаче информации, а чаще всего именно в оценке партнеров по общению.*

Следующий вид транзакции — **пересекающееся** взаимодействие. Элементы этого общения встречаются гораздо реже. По существу, пересекающееся взаимодействие — эго "неправильное" взаимодей­ствие. Его неправильность состоит в том, что партнеры, с одной стороны, демонстрируют неадекватность понимания позиции и дей­ствий другого участника взаимодействия, а с другой стороны, ярко проявляют свои собственные намерения и действия. Приведем сле­дующий пример.

*Приятель спрашивает: "Который час?", а другой отвеча­ет: "Ты что, не можешь посмотреть на свои часы?"*

*В данной ситуации один приятель хотел получить инфор­мацию, а другой его не понял или не захотел понять. Если они не найдут взаимопонимания и общение не превратится в до­полнительное взаимодействие, то такой разговор потенци­ально конфликтен.*

Третьим видом транзакции являются **скрытые** взаимодействия. Это такие взаимодействия, которые включают в себя одновременно два уровня: явный, выраженный словесно, и скрытый, подразумеваемый. Рассмотрим следующий пример. Представим себе, что два сотрудника сидят на скучнейшем собрании и между ними происхо­дит такой разговор.

— *Не забудь, к четырем к нам придут заказчики,* — *гово­рит первый сотрудник.*

*— Да, пожалуй, придется сейчас уйти,* — *отвечает ему второй. (Это пример явного взаимодействия.)*

*— Дикая скука. Может быть, сбежим? — предлагает первый сотрудник.*

— *Ну молодец, хорошо придумал!* — *отвечает ему второй. (Это пример скрытого взаимодействия.)*

*Понятно следующее: то, что открыто произносится, есть прикрытие для того, что подразумевается. В данном при­мере явное и скрытое взаимодействие происходят с различ­ных позиций. Явное* — *с позиции "взрослый* — *взрослый", а скрытое* — *с позиции "ребенок* — *ребенок ".*

Использование скрытых транзакций предполагает либо глубокое знание партнера, либо большую чувствительность к невербальным средствам общения — тону голоса, интонации, мимике и жесту, по­скольку именно они чаще всего передают скрытое содержание.

Однако для более глубокого понимания общения, для того что­бы можно было не только осознать свои ошибки, но и представить себе, как можно их исправить, необходимо разобраться в вопросе о происхождении различных позиций в общении. Почему человек оказывается в той или иной позиции?

*Так, услышав определенные слова и интонации из уст парт­нера, мы можем примерно определить ситуацию. Если нам слышится раздражение или недовольство по нашему адресу, то ситуация угрожающая, если слышны обучающие, дидак­тические интонации, то это ситуация поучения или воспи­тания. В то же время в наших силах, употребив какое-ни­будь выражение, повлиять на ситуацию, задать тон и на­правление дальнейшему развитию событий.*

Однако почему мы видим ситуацию по-разному? Каждому чело­веку присущ свой стиль, или модель поведения и общения, кото­рый накладывает характерный отпечаток на его действия в любых ситуациях. Причем этот стиль не может быть выведен только из каких-либо индивидуальных особенностей и личностных черт — вспыльчивости или выдержанности, доверчивости или скрытности

40

41

и т.д. Стиль общения зависит от очень разных составляющих — жизненного опыта, отношения к людям, а также от того, какое общение наиболее предпочтительно в обществе, в котором живут определенные люди. Вместе с тем стиль общения оказывает огром­ное влияние на жизнь человека, формирует его отношение к лю­дям, способы решения проблем и в итоге его личность.

**§ 6. СТИЛИ ОБЩЕНИЯ**

Мало иметь хороший ум, главное хорошо его применить

*Декарт*

Стиль общения существенно детерминирует поведение человека при его взаимодействии с другими людьми. Конкретный выбор сти­ля общения определяется многими факторами: личностными осо­бенностями человека, его мировоззрением и положением в общест­ве, характеристиками этого общества и многим другим. Сколько стилей общения существует? На этот вопрос трудно ответить. Од­нако если исходить из того, что стиль общения — это просто боль­шая готовность человека к той или иной ситуации, то можно гово­рить о трех основных стилях. **Их условно можно назвать ритуаль­ным, манипулятивным и гуманистическим**. **Ритуальный стиль по­рождается межгрупповыми ситуациями, манипулятивный — дело­выми, а гуманистический — межличностными.**

В дальнейшем мы будем исходить из того, что стиль общения — это скорее предрасположенность к определенному общению, направ­ленность, готовность к нему, которая проявляется в том, как чело­век склонен подходить к большинству ситуаций. Однако стиль не полностью определяет общение человека, он может общаться и в чужом стиле. Например, если человеку свойственен в основном ма­нипулятивный стиль, это не значит, что его общение с ближайшим другом тоже будет деловым.

**Ритуальное общение.** Здесь главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества. При этом важно, что партнер в таком обще­нии является как бы необходимым атрибутом выполнения ритуала. В реальной жизни существует огромное количество ритуалов, под­час очень разных ситуаций, в которых каждый участвует как некото­рая "маска" с заранее заданными свойствами Эти ритуалы требуют от участников только одного — знания правил игры.

42

В подобном стиле осуществляются многие контакты, которые со стороны, да иногда и изнутри, кажутся бессмысленными, бессодер­жательными, так как они на первый взгляд совершенно неинформа­тивны, не имеют и не могут иметь никакого результата.

*Например, день рождения. Все присутствующие знают друг друга лет двадцать, собираются вместе 3—4 раза в год, сидят по несколько часов и говорят об одном и том же. И мало того, что темы разговоров в сущности не меняются, так кроме этого каждый наверняка может предсказать точку зрения любого по любому вопросу. Казалось бы, это абсо­лютно бессмысленная трата времени, которая должна вы­зывать только раздражение. Случается и такое, но гораздо чаще мы получаем от такого рода встреч удовольствие. Зачем нам это нужно?*

Описанная ситуация — типичный случай ритуального общения, при котором главным является подкрепление связи со своей груп­пой, подкрепление своих установок, ценностей, мнений, повыше­ние самооценки и самоуважения. В ритуальном общении партнер — лишь необходимый атрибут, а его индивидуальные особенности не­существенны. Это верно и тогда, когда мы хорошо знаем человека, и тогда, когда видим в первый раз. Важно только одно — его компе­тентность относительно конкретного ритуала.

*Вспомним широко известное выражение, что зануда — это человек, который в ответ на вопрос. "Как живешь9", начи­нает подробно рассказывать, как он живет. Иными словами, мы понимаем или воспринимаем человека как зануду только тогда, когда он выходит за рамки ритуала. Если же он не выходит за них (например, на сакраментальный вопрос отвечает "нормально "), то мы о нем не можем сказать ни­чего конкретного, да это нам и не нужно.*

В ритуальном общении для нас существенно следование роли — социальной, профессиональной или межличностной.

*Скажем, на вопрос: "Как живешь?" надо отвечать что-то вроде: "нормально", "прекрасно", "отлично"и т.д., а вот ответ: "отвратительно", предполагающий в дальнейшем во­прос: "А что так?" и последующую беседу на эту тему, — это уже выход из ритуала приветствия и переход к другому общению. Человек, отвечающий, что он живет отвратитель­но, уже выходит за рамки своей ритуальной роли.*

43

Для ритуального общения очень важно, с одной стороны, пра­вильно распознать ситуацию общения, и представить себе, как в ней себя вести — с другой.

*Например, кто-то уходит из гостей. Он уже одет, сто­ит в дверях, но все не уходит, что-то говорит, говорит* — *десять минут, полчаса. Человек не распознает ситуацию, в которой должен происходить ритуал прощания, а продол­жает существовать в ситуации "застольной беседы ". Гость не выполняет ролевые ожидания и его начинают воспри­нимать как надоедливого, назойливого человека.*

Во многих случаях мы с удовольствием принимаем участие в ри­туальном общении, в еще большем количестве ситуаций мы участ­вуем в нем автоматически, выполняя требования ситуации, практи­чески не осознавая, что мы делаем.

*Мы много раз здороваемся со знакомыми и незнакомыми людьми в одной организации, на лестничной площадке, на улице, спрашиваем у них "Как дела?", узнаем, что нормально, гово­рим о погоде, ругаем общественный транспорт, который "плохо ходит ", смеемся. И такое общение человеку тоже необходимо* — *представьте себе, какова была бы ваша ре­акция, если вдруг все перестали бы с вами здороваться. Понятно, что реакция была бы далеко не оптимистичес­кая, так как лишение человека этого ритуала прямо свиде­тельствует о социальной изоляции и воспринимается им в качестве таковой.*

Отсюда следует, насколько большое значение человек придает ритуальному общению. Но ритуальное общение редко преобладает в жизни. Оно бывает лишь прологом к другому общению — манипулятивному.

**Манипулятивное общение.** Это общение, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. Что важно продемонстрировать собеседнику в манипулятивном общении? Только то, что поможет достижению цели. В манипулятивном общении мы "подсовываем" партнеру стереотип, который мы считаем наиболее выгодным в данный момент. И даже если у обоих партнеров имеются свои цели по изменению точки зрения собеседника, победит тот, кто окажется более искусным манипуля­тором, т.е. тот, кто лучше знает партнера, лучше понимает цели, лучше владеет техникой общения.

Не следует делать вывод, что манипуляция — это негативное явление. Огромное количество профессиональных задач предпола­гает именно манипулятивное общение. По сути любое обучение (субъекту необходимо дать новые знания о мире), убеждение, уп­равление всегда включают в себя манипулятивное общение. Имен­но поэтому эффективность этих процессов во многом зависит от степени владения законами и техникой манипулятивного общения.

Манипулятивное общение — чрезвычайно распространенный вид общения, который встречается в основном там, где существует со­вместная деятельность. Важно помнить об одном существенном мо­менте — отношении человека к манипулятивному общению и об­ратном воздействии манипулятивного стиля.

*Представьте себе, что вы сидите в кабинете руководи­теля среднего ранга, которому часто звонят по телефону. Стиль разговора все время изменяется. Если статус оппо­нента выше — один тон, если ниже — другой. Это типич­ный пример манипулятивного общения, и каждый про себя будет объяснять, что "так и надо, иначе ничего не сдела­ешь". Однако многим это неприятно.*

И наконец существует обратное влияние манипулятивного об­щения на личность, которая его использует. Существует манипуля-тивная деформация личности в тех случаях, когда в силу частого профессионального употребления манипулятивного общения, хоро­шей техники по его использованию и, соответственно, постоянных успехов на этом поприще человек начинает считать манипулятив­ное общение единственно правильным. В таком случае все общение человека сводится к манипуляции (и тогда, когда это нужно, и когда оно совершенно неоправданно).

**Гуманистическое общение.** Это в наибольшей степени личностное общение, позволяющее удовлетворить такую человеческую потреб­ность, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании. Ни ритуальное, ни манипулятивное общение не позволяют вполне удовлетворить эту жизненно важную потребность. Цели гуманисти­ческого общения не закреплены, не запланированы изначально. Его важной особенностью является то, что ожидаемым результатом об­щения является не поддержание социальных связей, как в ритуаль­ном общении, не изменение точки зрения партнера, как в манипулятивном общении, а совместное изменение представлений обоих партнеров, определяемое глубиной общения.

Ситуации гуманистического общения всем известны — это ин­тимное, исповедальное, психотерапевтическое общение. Оно связа-

44

45

но с настроенностью и целями партнеров. Но здесь следует указать на ситуации, когда данное общение и даже его отдельные элементы неуместны.

*Например, телефонисты справочных служб раздражают­ся на тех клиентов, которые, вместо того чтобы быстро задать вопрос, пытаются сначала вступить с ними в довери­тельное общение: представиться, познакомиться, рассказать о своих проблемах, причинах обращения в справочную службу и т.д.*

Гуманистическое общение детерминируется не столько снаружи (целью, условиями, ситуацией, стереотипами), сколько изнутри (ин­дивидуальностью, настроением, отношением к партнеру). Это не означает, что гуманистическое общение не предполагает социаль­ной детерминации. Очевидно, что человек, как бы он ни общался, все равно остается социальным (т.е. связанным с жизнью и отно­шениями людей в обществе). Однако в данном общении (больше, чем в других видах) прослеживается зависимость от индивидуаль­ности. В гуманистическом общении партнер воспринимается це­лостно, без разделения на нужные и ненужные функции, на важ-' ные и неважные в данный момент качества.

*Например, мы можем за два часа беседы хорошо узнать случайного попутчика в поезде и быть уверенным, что мы его правильно поняли. При этом мы можем плохо понимать или совсем не понимать, что представляет собой как человек сек­ретарша нашего руководителя, с которой мы "общаемся " чуть ли не ежедневно уже много лет подряд.*

*Наш попутчик, с которым мы откровенно поговорили, пытаясь понять друг друга и не преследуя больше никаких целей (какие могут быть "дела" с незнакомым человеком), "открылся " нам, мы его "почувствовали ". А общение с секре­таршей всегда носит в той или иной степени манипулятивный характер, следовательно, и воспринимаем мы ее очень ограниченно — только по отношению к тем функциям, которые она должна выполнять в наших делах.*

Основным механизмом воздействия в гуманистическом общении является внушение, суггестия — самый эффективный из всех воз­можных механизмов. Важно помнить, что это обоюдное внушение, так как оба партнера доверяют друг другу, и поэтому результатом является не изменение точки зрения одного из них, а взаимное совместное изменение представлений обоих партнеров.

46

Итак, мы достаточно подробно рассмотрели (с привлечением раз­личных примеров) проблему общения в целом, а также останови­лись на структуре, содержании, характеристике элементов общения, механизмах воздействия на партнера по общению. В главе II мы перейдем к проблеме делового общения, но для этого необходимо основательно усвоить то, что изложено в главе 1.

**Психологический практикум**

Тест **"Ваш стиль общения**"

Нам редко удается взглянуть на себя "со стороны", а ведь у каж­дого человека существует своя излюбленная манера общения — то, что обычно называют стилем. Ваш стиль общения поможет опреде­лить данный тест. На каждые из 20-ти вопросов даны 3 варианта ответов: подчеркните тот, который вас устраивает.

1. Склонны ли вы искать пути примирения после очередного слу­жебного конфликта?

а. Всегда.

б. Иногда.

в. Никогда.

2. Как вы ведете себя в критической ситуации?

а. Внутренне "кипите".

б. Сохраняете полное спокойствие.

в. Теряете самообладание.

3. Каким считают вас коллеги?

а. Самоуверенным и завистливым.

б. Дружелюбным.

в. Спокойным и независимым.

4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную долж­ность?

а. Примите ее с некоторыми опасениями.

б. Согласитесь без колебаний.

в. Откажетесь от нее ради собственного спокойствия.

5. Как вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разреше­ния возьмет с вашего стола бумагу?

а. Выдадите ему "по первое число".

б. Заставите вернуть.

в. Спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.

6. Какими словами вы встретите мужа (жену), если он (она) вер­нулся (вернулась) с работы позже обычного?

а. Что тебя так задержало?

б. Где ты торчишь допоздна?

в. Я уж начал(а) волноваться.

47

7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?

а. Стараетесь обогнать машину, которая «показала вам хвост»

б. Вам все равно, сколько автомобилей вас обогнало.

в. Мчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал вас.

8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?

а. Сбалансированными.

б. Легкомысленными.

в. Крайне жесткими.

9. Что вы предпринимаете, если не все удается?

а. Пытаетесь свалить вину на другого.

б. Смиряетесь.

в. Становитесь впредь осторожнее.

10. Как вы реагируете на фельетон о случаях распущенности среде современной молодежи?

а. Пора бы уже запретить молодежи такие развлечения.

б. Надо создать возможность для молодежи организованно и культурно отдыхать.

в. И чего мы столько возимся с молодежью?

11. Что вы ощущаете, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?

а. И зачем я только на это нервы тратил(а)?

б. Видно, этот человек начальнику приятнее.

в. Может быть, мне это удастся в другой раз.

12. Какие чувства вы испытываете, когда смотрите страшный фильм?

а. Страха.

б. Скуки.

в. Искреннего удовольствия.

13. Как вы будете себя вести, если образовалась дорожная пробка и вы опоздали на важное совещание?

а. Будете нервничать во время совещания.

б. Попытаетесь вызвать снисходительность партнеров.

в. Огорчитесь.

14. Как вы относитесь к своим спортивным увлечениям?

а. Обязательно стараетесь выиграть.

б. Цените удовольствие почувствовать себя вновь моло­дым.

в. Очень сердитесь, если проигрываете.

15. Как вы поступите, если вас плохо обслужат в ресторане?

а. Стерпите, чтобы избежать скандала.

б. Вызовите метрдотеля и сделаете ему замечание.

в. Отправитесь с жалобой к директору ресторана.

16. Как вы поступите, если вашего ребенка обидят в школе?

а. Поговорите с учителем. ^

б. Устроите скандал родителям ребенка, обидевшего вашего.

в. Посоветуете ребенку дать сдачи.

17. Какой вы человек?

а. Средний.

б. Самоуверенный.

в. Пробивной.

18. Что вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях?

а. Простите, это моя вина.

б. Ничего, пустяки.

в. А повнимательнее вы не можете быть?

19. Какова ваша реакция на статью в газете о хулиганстве в среде молодежи?

а. Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?

б. Надо бы ввести суровые наказания!

в. Нельзя же все валить на молодежь, виноваты и воспитатели!

20. Какое животное вы любите?

а. Тигра.

б. Домашнюю кошку.

в. Медведя.

Оценка ответов. Определите ваш ответ в баллах. Баллы просум­мируйте. Если вы не выбрали ответ из предложенных вариантов, то по заданному вопросу вы набрали 0 баллов.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | Баллы за | | ответ |  |  |  |  |
| Позиции |  |  |  | Номера | | вопросов |  |  |  |  |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| А | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| Б | *2* | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| В | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 |
|  | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| А | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| Б | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| Б | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 |

48

**Интерпретация результатов**

Тест "**Стиль взаимодействия**"

**34 балла и менее.** Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что вы "греетесь под любым ветерком". И все же побольше решительности вам не помешает! К критике "снизу" относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики "сверху".

**35—44 балла. Вы** умеренно агрессивны, вам сопутствует успех в жизни, поскольку в вас достаточно здорового честолюбия. К крити­ке вы относитесь доброжелательно, если она деловая и без претен­зий.

**45 баллов и более.** Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестки по отношению к другим людям, надеетесь дойти до управленческих "верхов", рассчитывая на свои силы. Добиваясь успеха в какой-либо области, вы можете пожертво­вать интересами окружающих. К критике вы относитесь двойст­венно, критику "сверху" принимаете, а критику "снизу" восприни­маете болезненно, порой небрежно. Вы можете преследовать крити­ку "снизу".

Если по семи и более вопросам вы набрали по 3 балла и менее чем по семи вопросам — по 1 баллу, то ваша агрессивность носит скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склон­ны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям, от­носитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоци­руете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

Если же по семи и более вопросам вы получили по 1 баллу и менее чем по семи вопросам — по 3 балла, то вы чрезмерно замкну­ты. Это не означает, что вам не присущи вспышки агрессивности, просто вы их тщательно подавляете1.

Перед вами 20 утверждений. Оцените по 5-бальной шкале, как часто (5 — наиболее часто) интересующий вас человек поступает тем или иным образом при взаимодействии с другими людьми.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Действия | Баллы |
| 1  2  3  4  5  6  7  8  9  10  11  12  13  14  15  16  17  18  19  20 | Указывает, что надо делать  Выслушивает мнения других  Дает возможность другим участвовать в принятии решения  Дает возможность другим действовать самостоятельно Настойчиво объясняет, как надо что-либо сделать Обучает других работать  Советуется с другими  Не мешает другим работать  Указывает, когда надо делать работу  Учитывает успехи других  Поддерживает инициативу  Не вмешивается в процесс определения целей деятельности другими  Показывает, как надо работать  Иногда дает возможность другим прини­мать участие в обдумывании проблемы  Внимательно выслушивает собеседников  Если вмешивается в дела других, то по-деловому  Не разделяет мнения других  Прилагает усилия с целью улаживания разногласий Старается улаживать разногласия  Считает, что каждый должен применять свой талант, как может | 5 4 3 2 1  5 4 3 2 1  5 4 3 2 1  5 4 3 2 1  5 4 3 2 1  5 4 3 2 1  5 4 3 2 1  5 4 3 2 1  5 4 3 2 1  5 4 3 2 1  5 4 3 2 1  5 4 3 2 1  5 4 3 2 1  5 4 3 2 1  5 4 3 2 1  5 4 3 2 1  5 4 3 2 1  5 4 3 2 1  5 4 3 2 1  5 4 3 2 1 |

1 См.: Шепель В.М. Управленческая этика. — М., 1989. 50

а. Действия 1, 5, 9, 13, 17 указывают на приверженность к ди­рективному стилю.

б. Действия 3, 7, 11, 15, 19 свидетельствуют о приверженности к коллегиальному стилю.

в. Действия 4, 8, 12, 16, 20 являются индикаторами невмеша­тельства в действия других людей.

51

г. Действия 2, 6, 10, 14, 18 дают основание судить о привержен­ности к деловому стилю.

Подсчитайте баллы. В каждой группе можно максимально на­брать 25 баллов.

**20 и более баллов** свидетельствуют о том, что человек привержен к стилям а, б, в или г.

**12—14 баллов** означают, что иногда он склонен проявлять имен­но данный стиль взаимодействия.

**Общий показатель** (по всему тесту) **в 70—80 баллов** свидетельству­ет об устремленности к взаимодействию с людьми.

**Показатель в 30—40 баллов** говорит о пассивности человека в групповой деятельности1.

Тест "**Общительный ли вы человек**?"

Этот тест позволит вам определить уровень вашей коммуника­бельности, разобраться в особенностях своего стиля общения.

1. Если вас пригласил в гости человек, которому выг не симпати­зируете, то примете ли вы это приглашение?

а. Да.

б. Только в исключительных случаях.

в. Нет.

2. Представьте себе, что в гостях вы вынуждены сидеть около человека, которого вы считаете своим врагом. Как вы себя поведете?

а. Не буду обращать на него внимания. -

б. Буду отвечать только на его вопросы.

в. Попытаюсь завязать с ним непринужденный разговор.

3. Вы только что собрались зайти в одну квартиру, но внезапно слышите, что там возник семейный спор. Что вы сделаете?

а. Все-таки позвоню.

б. Подожду, пока спор прекратится.

в. Уйду.

4. Что вы сделаете, если в гостях вам предложат блюдо, которое| вы не любите?

а. Несмотря на отвращение, съем его.

б. Скажу хозяевам, что не могу его есть.

в. Пожалуюсь на отсутствие аппетита.

5. Какой бутерброд вы обычно выбираете?

а. Самый лучший.

б. Самый маленький.

в. Ближайший ко мне.

6. Что вы предпримете в том случае, если в компании внезапно «ступил перерыв в разговоре?

а. Подожду до тех пор, пока кто-нибудь не начнет разговор на новую тему.

б. Сам найду какую-нибудь тему.

7. Представьте, что вы на работе или где-нибудь еще попали в неприятное положение. Расскажете ли вы об этом своим знакомым?

а. Обязательно.

б. Только друзьям.

в. Не скажу ни одному человеку.

8. Добавляете ли вы что-нибудь от себя в рассказы, которые слышали от других?

а. Да.

б. С очень незначительными "улучшениями".

в. Почти нет.

9. Носите ли вы с собой фотографию любимого человека и показываете ли вы ее друзьям?

а. Да.

б. Иногда.

в. Никогда.

10. Что вы делаете, если, будучи в компании, не понимаете рас­сказанного анекдота?

а. Смеюсь вместе со всеми.

б. Остаюсь серьезным.

в. Прошу, чтобы кто-нибудь объяснил мне суть анекдота.

11. Что вы предпринимаете, если, будучи в компании, начинаете ощущать резкую головную боль?

а. Тихо терплю.

б. Прошу таблетку от головной боли.

в. Иду домой.

12. Что вы делаете, если, находясь в гостях, узнаете, что по теле­визору сейчас начнется передача, которая интересует только вас?

а. Прошу, чтобы хозяин включил телевизор.

б. Смотрю ее в соседней комнате, чтобы не помешать

остальным гостям.

в. Отказываюсь от просмотра передачи.

13. Вы находитесь в гостях. Какая ситуация для вас более комфортна?

---------------

1 См.: Ладанов И Д. Мастерство делового взаимодействия — М., 1989.

а. Когда развлекаю гостей.

б. Когда меня развлекают другие.

52

53

14. Обладаете ли вы привычкой заранее решать, как долго смо­жете оставаться в гостях?

а. Нет.

б. Иногда. \*

в. Да.

15. Корреспондент газеты взял у вас интервью. Какова ваша ре­акция?

а. Доволен, если это интервью напечатают.

б. Хотел бы, чтобы это было уже в прошлом.

в. Мне это совсем безразлично.

16. Смогли бы вы беспристрастно отнестись к людям, которых терпеть не можете?

а. Безусловно.

б. Только в виде исключения.

в. Не задумывался над этим вопросом.

17. Соглашаетесь ли вы с мнением других людей, если оно спра­ведливо, но для вас неблагоприятно?

а. Не всегда.

б. Если только оно подтверждает мое мнение.

в. А зачем, собственно говоря, это делать?

18. Когда вы прекращаете спорить?

а. Чем скорее, тем лучше.

б. Когда этот спор не имеет никакого смысла.

в. После того, как я убедил своего оппонента.

19. Если вы знаете наизусть стихи, то будете ли читать их в обще­стве?

а. С удовольствием.

б. Если об этом попросят.

в. Ни в коем случае.

20. Представьте себе, что вы живете во времена графа Монте-Кристо, сидите в подземной тюрьме и внезапно узнаете, что в со­седней камере заключен ваш злейший враг. Начнете ли вы с ним перестукиваться?

а. Как можно скорее.

б. Когда не смогу больше терпеть одиночества.

в. Никогда.

21. Есть ли у вас обыкновение встречать Новый год на главной площади города?

а. Да.

б. Нет.

в. Под Новый год я обычно сплю.



**Интерпретация результатов. В** результате подсчета баллов вы мо­жете отнести себя к одной из следующих групп.

**280—300 баллов.** Возникает подозрение, что вы не всегда внима­тельно читали поставленные вопросы или не всегда искренне на них отвечали Проверьте-ка себя еще раз

**200—280 баллов.** Вы можете быть довольны собой — по крайней мере, в том, что касается ваших общественных способностей Вы охотно проводите свободное время среди людей и в любом обществе являетесь желанным гостем и собеседником. Вы обладаете живым умом, впечатлительны, хороший слушатель и рассказчик. Эти и не­которые другие способности часто делают вас душой компании.

**100—200 баллов.** Ваше отношение к общественной жизни нелег­ко определить. С одной стороны, вы обладаете свойствами и наклон­ностями, которые делают вас приятным для общества человеком, с другой — прочие качества вашего характера как бы затеняют первые. В целом вы можете чувствовать себя вполне удовлетворительно в обществе, хотя вам не всегда легко удается приспособиться к окру­жающим. Однако в обществе, в окружении людей, которым вы сим­патизируете, вы часто проводите очень приятные часы.

**50—100 баллов.** Вам нужно признаться в том, что, как правило, вы любите одиночество и в узком семейном или дружеском кругу чувствуете себя значительно лучше, чем в большой компании. Что ж, многие знаменитые люди, вошедшие в историю, нередко принад­лежали к этой категории людей.

**0—50 баллов.** Вы слишком замкнуты и живете, избегая общества других людей. Советуем вам быть пообщительнее: это необходимо, в первую очередь, именно для вас самих.

**54**

**Глава II**

**ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ, ЕГО ВИДЫ И ФОРМЫ**

Недостаточно чтобы твои слова были сказаны к месту, надо чтобы они были обращены к людям

*СЕ Лец*

Мы рассмотрели структуру общения, его средства и механизмы Естественно, возникает вопрос о видах общения Это сложный во­прос, по поводу которого в научных публикациях не существует одно­значного подхода У различных авторов (М С Каган, А А Леонтьев, Б X Бгажноков, В Н Сагатовский, А Б Добрович и др ) можно найти неоднозначные трактовки классификации общения и по целям, и по функциям, и по участникам

В дальнейшем мы будем исходить из того, что по характеру и содержанию общение бывает **формальным** (деловое) и **неформаль­ным** (светское, обыденное, бытовое)

**Деловое общение — это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение кон­кретной проблемы или реализацию определенной цели.**

Деловое общение можно условно разделить на **прямое** (непосред­ственный контакт) и **косвенное** (когда между партнерами существует пространственно-временная дистанция)

Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, в нем непосредственно действуют социально-психологические меха­низмы, о которых мы говорили ранее

В целом деловое общение отличается от обыденного (неформаль­ного) тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения В деловом общении мы не можем прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере, без по­терь для обеих сторон) В обычном дружеском общении чаще всего не ставятся конкретные задачи, не преследуются определенные цели Такое общение можно прекратить (по желанию участников) в любой момент

**Деловое общение реализуется в различных формах:**

деловая беседа,

деловые переговоры,

деловые совещания,

публичные выступления

Мы не рассматриваем подробно технологию и этические прин­ципы реализации этих форм делового общения Нас прежде всего интересуют психологические особенности непосредственных участ­ников делового общения, их умение и возможность влиять на парт-нера, способность добиваться эффективных результатов

**§ 1. Деловая беседа как основная форма делового общения**

От плохого начала и конец бывает плохим

*Еврипид*

Практика деловых отношений показывает, что в решении про-5блем, связанных с межличностным контактом, многое зависит от |того, как партнеры (собеседники) умеют налаживать контакт друг с другом. При всем многообразии форм делового общения деловая j, беседа является наиболее распространенной и чаще всего приме­няемой.

Понятие "деловая беседа" весьма широко и достаточно неопре­деленно это и просто деловой разговор заинтересованных лиц, и густный контакт между партнерами, связанными деловыми отношениями

Под **деловой беседой** понимают речевое общение между собесед­никами, которые имеют необходимые полномочия от своих органи­заций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их ре-шению.

Деловая беседа является наиболее благоприятной, зачастую един­ственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции с тем, чтобы он согласился и поддержал ее. Таким образом, одна из главных задач деловой беседы — убедить партнера принять конкретные предложения

Напомним некоторые аспекты деловой беседы Она выполняет ряд важнейших функций. К их числу относятся

взаимное общение работников из одной деловой сферы,

56

57

совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабо­чих идей и замыслов;

контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; поддержание деловых контактов; стимулирование деловой активности.

**Основными этапами деловой беседы являются1**: начало беседы; информирование партнеров; аргументирование выдвигаемых положений, принятие решения; завершение беседы.

Мы не ставим своей целью рассмотреть этические особенности и правила проведения деловой беседы. О том, как правильно прово­дить деловые беседы, какие принципы и правила следует соблю­дать, написано достаточно много (см. Список литературы). Нас ин­тересуют психологические особенности деловой беседы К психоло­гическим особенностям относятся, в первую очередь, те элементы, которые связаны с личностью участников деловой беседы, — их характер, темперамент, настроение, настроенность, умения, навыки, — одним словом все то, что лежит в контексте деловой беседы или сопровождает ее на невербальном уровне.

Максимальную трудность представляет для собеседников **начало беседы.** Партнеры очень хорошо знают суть предмета, цель, которую они преследуют в данном общении, четко представляют результаты, которые они хотят получить. Но практически всегда появляется "внут­ренний тормоз", когда речь идет о начале беседы. Как начинать? С чего начинать? Какие фразы более всего подходят? Некоторые парт­неры допускают ошибку, игнорируя этот этап, переходят сразу к сути проблемы. Можно, образно говоря, сказать, что они переходят к началу поражения.

Давайте подумаем, что означает начало беседы.

*Некоторые считают, что начало беседы определяют об­стоятельства, другие, — что начинать беседу необходимо с конкретного вопроса, третьи попросту не задумываются над этим. И лишь некоторые понимают и задумываются над этой проблемой, осознавая ее важность.*

*---------------*

1 Подробнее о каждом из этих этапов, а также их психологических основах см : Мицич П Как проводить деловые беседы. — М . Экономика, 1983; Кузин Ф А Де­лайте бизнес красиво. — М ИНФРА-М, 1995; Эрнст О Слово предоставляется Вам. Практические советы по ведению деловых бесед и переговоров — М , 1988

Образно говоря, этот процесс можно сравнить с настройкой ин­струментов перед концертом. В любом случае на этом этапе беседы нужно выработать правильное и корректное отношение к собесед­нику. Ведь начало беседы — это своеобразный мостик между нами и собеседником.

**На первой фазе беседы мы ставим следующие задачи**:

установить контакт с собеседником;

создать благоприятную атмосферу для беседы;

привлечь внимание к теме разговора;

пробудить интерес собеседника.

Как ни странно, многие беседы заканчиваются, так и не успев начаться, особенно если собеседники находятся на разных социаль­ных уровнях (по положению, образованию и тд.). Причина заклю­чается в том, что первые фразы беседы оказываются слишком не­значительными. Следует иметь в виду, что именно несколько пер­вых предложений часто решающим образом воздействуют на собе­седника, т.е на его решение выслушать нас или нет. Собеседники обычно более внимательно слушают именно начало разговора — часто из любопытства или ожидания чего-то нового. Именно пер­вые два-три предложения создают внутреннее отношение собеседни­ка к нам и к беседе, по первым фразам у собеседника складывается впечатление о нас.

Приведем несколько типичных примеров так называемого само­убийственного начала беседы и проанализируем их.

*Так, следует всегда избегать извинений, проявления при­знаков неуверенности. Негативные примеры: "Извините, если я помешал... '; "Я бы хотел еще раз услышать..."; "Пожа­луйста, если у вас есть время меня выслушать. . ".*

*Нужно избегать любых проявлений неуважения и прене­брежения к собеседнику, о которых говорят следующие фра­зы: "Давайте с вами быстренько рассмотрим... "; "Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам..."; "А у меня на этот счет другое мнение... .*

*Не следует своими первыми вопросами вынуждать со­беседника подыскивать контраргументы и занимать обо­ронительную позицию. Хотя это логичная и совершенно нормальная реакция, в то же время с точки зрения психо­логии это промах.*

Существует множество способов начать беседу, но практика вы­работала ряд "правильных дебютов". Вот некоторые из них.

58

59

**1.** **Метод снятия напряженности** позволяет установить тесный кон­такт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых слов — и вы этого легко добьетесь. Нужно только задаться вопросом: как бы хотели чувствовать себя в вашем обществе собеседники? Шутка, ко­торая вызовет улыбку или смех присутствующих, также во многом способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки для беседы.

2. **Метод "зацепки"** позволяет кратко изложить ситуацию или про­блему, увязав ее с содержанием беседы. В этих целях можно с успе­хом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

3. **Метод прямого подхода** означает непосредственный переход к делу без какого бы то ни было вступления. Схематично это выгля­дит следующим образом: мы вкратце сообщаем причины, по кото­рым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частному и приступаем к теме беседы. Этот прием является "холод­ным" и рациональным, он имеет прямой характер и больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых кон­тактов.

Очень важно помнить о нашем личном подходе к беседе. Основ­ное правило заключается в том, что беседа должна начинаться с так называемого "вы-подхода". "Вы-подход" — это умение человека-, ведущего беседу, поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять. Зададим себе следующие вопросы: "Что бы нас интере­совало, будь мы на месте нашего собеседника?"; "Как бы мы реаги­ровали на его месте?". Это уже первые шаги в направлении "вы-подхода". Мы даем собеседнику почувствовать, что мы его уважаем и ценим как специалиста.

Конечно, трудностей в начале беседы не избежать.

*Любой человек, живущий в гуще событий и общающийся со множеством людей, постепенно накапливает опыт, фор­мирует свои представления о приемах общения с людьми. Это следует иметь в виду, если возникают сложности в начале беседы, особенно с незнакомыми собеседниками. Типич­ным примером является спонтанное возникновение сим­патии или антипатии, в основе которых лежит личное впе­чатление, вызванное тем, что наш собеседник нам кого-то напоминает.*

Это может оказать позитивное, нейтральное или даже негатив­ное воздействие на ход беседы. Особенно опасно, если случайное

впечатление подкрепится схематичным мышлением. Таким образом возникают предубеждения и предрассудки. В таких случаях нужно f действовать осмотрительно, не торопясь.

**§ 2. Вопросы собеседников и их психологическая сущность**

Если человек хорошо знает себя, он уже мудрый.

*А Сент-Экзюпери*

Информация не поступает к нам сама по себе, для ее получения необходимо задавать вопросы. Не следует бояться вопросов собе-; седников, так как они позволяют активизировать участников беседы } и направить процесс передачи информации в необходимое русло. Вопросы предоставляют собеседнику возможность проявить себя, показать, что он знает. Нельзя забывать, что большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы. Именно поэтому следует сначала заинтересовать собеседника. Существуют пять основных групп вопросов.

1. **Закрытые вопросы.** Это вопросы, на которые ожидается ответ ;'да" или "нет". Они способствуют созданию напряженной атмо­сферы в беседе, поэтому такие вопросы нужно применять со строго определенной целью. При постановке подобных вопросов у собе­седника складывается впечатление, будто его допрашивают. Следо­вательно, закрытые вопросы нужно задавать не тогда, когда нам нуж­но получить информацию, а только в тех случаях, когда мы хотим быстрее получить согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности.

2. **Открытые вопросы.** Это вопросы, на которые нельзя ответить "да" или "нет", они требуют какого-то пояснения. Это так называе­мые вопросы "что?", "кто?", "как?", "сколько?", "почему?". В ка­ких случаях задают такие вопросы? Когда нам нужны дополнитель­ные сведения или когда мы хотим выяснить мотивы и позицию со­беседников. Основанием для таких вопросов является позитивная или нейтральная позиция собеседника по отношению к нам. В этой ситуации мы можем потерять инициативу, а также последователь­ность развития темы, так как беседа может повернуть в русло инте­ресов и проблем собеседника. Опасность состоит также в том, что

- можно вообще потерять контроль за ходом беседы.

3. **Риторические вопросы.** На эти вопросы не дается прямого отве-, та, так как их цель — вызвать новые вопросы и указать на нерешен-

60

61

ные проблемы. С какой целью задаются такие вопросы? Задавая ри­торический вопрос, говорящий надеется "включить" мышление со­беседника и направить его в нужное русло.

*Великолепный пример роли риторических вопросов дал вы­дающийся русский адвокат Ф.Н.Плевако. Однажды он защи­щал нищую старуху, которая обвинялась в краже француз­ской булочки. Она была дворянского происхождения и поэто­му подлежала юрисдикции суда присяжных. Выступавший перед Плевако прокурор произнес часовую обвинительную речь, смысл которой сводился к тому, что хотя преступление, ко­торое совершила старуха, и невелико, но осуждена она долж­на быть по всей строгости закона, так как закон есть закон и любое, даже незначительное его нарушение подрывает его основы, основы самодержавия, и, в конечном счете, наносит непоправимый вред Российской Империи. Речь прокурора была эмоциональной и произвела большое впе­чатление на публику.*

*Речь адвоката состояла из нескольких фраз и основная смысловая нагрузки легла именно на риторический вопрос. Сказал он следующее: "Уважаемые господа присяжные! Не мне напоминать вам о том, сколько испытаний выпало на долю нашего государства и в скольких из них Россия вышла победительницей. Устои Российской Империи не смогли подо­рвать ни татаро-монгольское нашествие, ни нашествия ту­рок, шведов, французов. Как вы думаете, вынесет ли Россий­ская Империя потерю одной французской булочки?" Подза­щитная была оправдана.*

4. **Переломные вопросы.** Они удерживают беседу в строго уста­новленном направлении или же поднимают целый комплекс новых проблем. Подобные вопросы задаются в тех случаях, когда мы уже получили достаточно информации по одной проблеме и хотим "пере­ключиться" на другую. Опасность в этих ситуациях заключается в нарушении равновесия между нами и нашими собеседниками.

5. **Вопросы для обдумывания.** Они вынуждают собеседника раз­мышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Цель этих вопросов — создать атмосферу взаимопонима­ния.

62

**§ 3. Парирование замечаний собеседников**

Благородный человек предъявляет тре­бования к себе, низкий человек — к другим

*Конфуций*

Замечания собеседника означают, что он вас активно слушает, I следит за вашим выступлением, тщательно проверяет вашу аргумен­тацию и все обдумывает. Считают, что собеседник без замечаний — это человек без собственного мнения. Именно поэтому замечания и доводы собеседника не следует рассматривать как препятствия в ходе беседы. Они облегчают беседу, так как дают нам возможность по­нять, в чем еще нужно убедить собеседника и что вообще он думает о сущности дела.

**Существуют следующие виды замечаний**:

невысказанные замечания;

предубеждения;

ироничные замечания;

замечания с целью получения информации;

замечания с целью проявить себя;

субъективные замечания;

объективные замечания;

замечания с целью сопротивления.

Рассмотрим их подробнее. Нас будет интересовать, каковы при­чины таких замечаний, как к ним нужно относиться и как на них реагировать.

**Невысказанные замечания.** Это такие замечания, которые собе­седник не успевает, не хочет или не смеет высказать, поэтому мы сами должны их выявить и нейтрализовать.

**Предубеждения.** Они относятся к причинам, вызывающим не­приятные замечания, особенно в тех случаях, когда точка зрения собеседника полностью ошибочна. Его позиция имеет под собой эмоциональную почву, и все логические аргументы здесь бесполез­ны. Мы видим, что собеседник пользуется агрессивной аргумента­цией, выдвигает особые требования и видит только негативные сто­роны беседы

Причиной таких замечаний является скорее всего неверный под­ход с вашей стороны, антипатия к вам, неприятные впечатления. В подобной ситуации вам необходимо выяснить мотивы и точку зрения собеседника, подойти к взаимопониманию.

**Ироничные (язвительные) замечания.** Такие замечания являются следствием плохого настроения собеседника, а иногда и его жела-

63

ния проверить вашу выдержку и терпение. Вы заметите, что заме­чания не имеют тесной связи с ходом беседы, носят вызывающий и даже оскорбительный характер.

Как поступить в подобной ситуации? Следует проверить, сделано ли замечание всерьез или носит характер вызова. В любом случае нельзя идти на поводу у собеседника. Ваша реакция может быть либо остроумной, либо не следует реагировать на подобные замечания.

**Замечания с целью получения информации.** Такие замечания яв­ляются доказательством заинтересованности вашего собеседника и имеющихся недостатков в передаче информации.

Скорее всего, причина состоит в том, что вашу аргументацию нельзя назвать ясной. Собеседник хочет получить дополнительную информацию или же он прослушал какие-то детали. Вы должны дать спокойный и уверенный ответ.

**Замечания с целью проявить себя.** Эти замечания можно объяс­нить стремлением собеседника высказать собственное мнение. Он хочет показать, что не поддался вашему влиянию и что в данном вопросе он максимально беспристрастен.

Замечания такого рода могут быть вызваны слишком сильной аргументацией с вашей стороны и, возможно, вашим самоуверен­ным тоном. Как поступить в подобной ситуации? Необходимо, что­бы ваш собеседник нашел подтверждение своим идеям и мнениям.

**Субъективные замечания.** Такие замечания характерны для опре­деленной категории людей. Типичная формулировка таких собесед­ников: "Все это прекрасно, но мне это не подходит".

В чем причина подобных замечаний? Ваша информация мало­убедительна, вы уделяете недостаточно внимания личности собесед­ника. Он не доверяет вашей информации и поэтому не ценит и приводимые факты. Как поступить в подобной ситуации? Следует поставить себя на место собеседника, принять во внимание его проб­лемы.

**Объективные замечания.** Это замечания, которые собеседник вы­сказывает для того, чтобы развеять свои сомнения. Эти замечания искренни, без всяких уловок. Собеседник хочет получить ответ, что­бы выработать собственное мнение.

Причина таких замечаний заключается в том, что ваш собесед­ник имеет другой вариант решения проблемы и не согласен с ва­шим. Как себя вести в подобной ситуации? Следует не противоре­чить собеседнику в открытую, а довести до его сведения, что вы учитываете его взгляды, а потом объяснить ему, какое преимущест­во дает ваш вариант решения проблемы.

**Замечания с целью сопротивления.** Эти замечания, как правило, возникают в начале беседы, поэтому они не являются и не могут быть конкретными.

64

Причина их чаще всего заключается в том, что ваш собеседник не познакомился с вашими аргументами, а тема беседы четко не определена. Как поступить в подобной ситуации? Следует четко оп­ределить тему беседы, и если сопротивление увеличивается, то нуж­но пересмотреть тактику, а в крайнем случае изменить и тему беседы.

Мы рассмотрели наиболее употребимые замечания. Вполне за­кономерно возникают два важных тактических вопроса

Как лучше всего высказывать свои замечания?

Когда отвечать на сделанные замечания7

**Начнем с того, как высказывать замечания собеседнику**.

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

**Явное и грубое возражение.** Никогда не следует возражать откры­то и грубо, даже если собеседник ведет себя некорректно. Если вы будете противоречить, то только заведете беседу в тупик. Не следует употреблять следующие выражения: "В данном случае вы совершенно не правы!"; "Это не имеет под собой никакой почвы!" и т.д.

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

**Признание правоты.** Если вы заметили, что замечания и возраже­ния собеседника являются лишь стремлением подчеркнуть свой пре­стиж, то тактично почаще признавать правоту собеседника. Напри­мер. "Это интересный подход к проблеме, который я, честно гово­ря, упустил из виду. Конечно же, после принятия решения мы его учтем!" После молчаливого согласия собеседника беседу следует про­должить по намеченному плану

**Сдержанность в личных оценках.** Следует избегать личных оце­нок, например, таких: "Будь я на вашем месте. ." и т.д. В первую очередь это относится к тем случаям, когда подобной оценки не требуется или когда собеседник не считает вас своим советчиком или признанным специалистом.

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

65

**Контролирование реакций.** При нейтрализации замечаний собеседника очень полезно проверить его реакцию. Легче всего это сде­лать с помощью промежуточных вопросов. Спокойно спросите со­беседника, доволен ли он ответом.

**Недопущение превосходства.** Если вы будете успешно пари­ровать каждое замечание собеседника, то у него вскоре сложится впечатление, что он сидит перед умудренным опытом профессиона­лом, против которого нет никаких шансов бороться. Именно поэ­тому не следует парировать каждое замечание собеседника, нужно показать, что и вам не чужды человеческие слабости Особенно следует избегать немедленного ответа на каждое замечание, потому что вы этим косвенно недооцениваете собеседника: то, над чем он думал в течение многих дней, вы решаете за несколько секунд.

Рассмотрим другой тактичный вопрос: когда следует отвечать на сделанные замечания?

Можно предложить следующие варианты:

до того, как сделано замечание;

сразу после того, как было сделано замечание;

позднее;

никогда.

**Рассмотрим эти варианты подробнее**.

**До того, как сделано замечание.** Если известно, что собеседник рано или поздно сделает замечание, то рекомендуется самим обра­тить на него внимание и заранее, не дожидаясь реакции собеседни­ка, ответить на него. В этом случае у вас появятся следующие пре­имущества:

отсутствие противоречий с собеседником и тем самым снижение степени риска поссориться в беседе;

возможность самому выбрать формулировку замечаний оппонента и тем самым снизить его смысловую нагрузку;

возможность выбрать наиболее подходящий момент для ответа и тем самым обеспечить себе время для его обдумывания;

укрепление доверия между вами и собеседником (так как он уви­дит, что вы не собираетесь обвести его вокруг пальца, а, наоборот, ясно излагаете все аргументы "за" и "против").

**Сразу после того, как было сделано замечание.** Это наиболее удач­ный вариант ответа и его следует использовать во всех нормальных ситуациях.

**Позднее.** Если нет желания прямо противоречить собеседнику, то ответ на его замечание лучше отложить до более удобного с так­тической и психологической точки зрения момента. Часто бывает, что за счет отсрочки может вообще исчезнуть необходимость отве­чать на замечание: ответ возникнет сам по себе после определенно­го времени.

**Никогда.** Враждебные замечания, а также замечания, которые представляют собой существенную помеху, следует по возможности полностью игнорировать. Отводы замечаний и возражений собесед­ника всегда чреваты различного рода конфликтами, поэтому в этих случаях нужна максимальная тактичность и деликатность. Сущест­вуют правила хорошего тона, которые применяются при отводе воз­ражений и помогают с наименьшими психологическими затратами решать возникающие проблемы.

Рассмотрим эти правила.

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

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

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

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

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

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

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

Собеседник всегда должен чувствовать, что вы относитесь к его замечаниям серьезно и тщательно их рассмотрите, прежде чем дади­те окончательный ответ.

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

Мы рассмотрели основные виды замечаний и привели возмож­ные варианты того, какой может быть реакция на них. Естествен­но, предусмотреть все варианты невозможно, так как реальные об­стоятельства всегда вносят определенные коррективы.

66

67

**§ 4. Психологические приемы влияния на партнера**

Джентльмен — это человек, общаясь с которым, чувствуешь себя джентль­меном

*Бертран Рассел*

Деловое общение требует от человека высокой психологической культуры, а также постоянного изучения и учета эмоциональной стороны деловых отношений. Тот, кто считает, что понятие "чувст­ва" неприменимо к работе, способен вызвать многочисленные и до-рогообходящиеся конфликты. Многие встречались со штампами: "поговорим по-деловому", "оставим в стороне наши чувства", "наша работа — это только дело, и никаких эмоций" и т.д.

Возможно ли это? Разве чувства — не часть нас самих, разве они не влияют на наши решения, нашу работу, нашу жизнь? Разум и эмоции — неразрывные составляющие человека. Все попытки отде­лить чувства, подавить их или даже запретить бесперспективны и, в конечном счете, вредны. Чувства, подавленные и скрытые, не исче­зают, они воздействуют изнутри и часто проявляются в еще более острых формах. Известно, что эмоциональное в человеке многократно перевешивает рациональное в нем. Это знание способно приносить весомую дань тому, кто будет разумно воздействовать на это "сла­бое" место человека.

Спросите себя: какого собеседника вам легче убедить в своей правоте — того, кто относится к вам с искренней симпатией, или того, кто относится к вам с явной антипатией? Ответ очевиден. При прочих равных условиях люди легче принимают позицию того чело­века, к которому испытывают эмоционально-позитивное отноше­ние и, наоборот, труднее принимают (и нередко отвергают) пози­цию того человека, к которому испытывают эмоционально-нега­тивное отношение.

Однако как управлять этим фактором, каковы приемы его ис­пользования в практике делового общения? Существует категория людей, которые умеют располагать к себе других индивидов, прак­тически сразу завоевывать их доверие, вызывать к себе чувство симпатии, т.е. формировать **аттракцию** (от лат. attrahere — при­влечение, притяжение) Анализ поступков таких людей показывает, что в процессе общения они используют психологические приемы формирования аттракции, приемы, которые, как правило, скрыты от собеседника. Но если эти приемы существуют, значит им можно обучить тех, кому это необходимо.

Всегда ли мы осознаем, почему нас тянет к определенному чело­веку или что нас от него отталкивает? Как можно объяснить выра-

жения типа "что-то в нем располагает" и "чем-то он неприятен"?

Во время общения с партнером на наши органы чувств поступает огромное количество сигналов. Но не все они осознаются. Напри­мер, вы беседуете с человеком, но не можете, закрыв глаза, назвать цвет его галстука. Сигнал, который воздействовал на наши органы чувств, но не зафиксирован, может и исчезнуть для вас бесследно, а может и не исчезнуть. Все зависит от того, насколько этот сигнал значим для данной личности, несет ли он в себе достаточный эмо­циональный заряд для нее. Минуя сознание, эмоционально значимый сигнал остается в сфере бессознательного и оттуда оказывает I свое влияние, которое проявляется в виде эмоционального отношения.

Что же произойдет, если в процессе общения послать партнеру сигналы таким образом, чтобы, во-первых, сигнал имел для партне- ра достаточное эмоциональное значение, во-вторых, чтобы это значение было для него позитивным, а в-третьих, чтобы партнер не ; осознавал этот сигнал? Возникает такой эффект, партнер по обще­нию будет утверждать, что "чем-то это общение было приятным", "что-то в нем есть располагающее". Если же делать это с данным партнером не один раз, то у него будет вырабатываться достаточно стойкое эмоционально-позитивное отношение. Расположив таким образом к себе человека, т.е. сформировав аттракцию, вы теперь с большей вероятностью добьетесь принятия им вашей позиции, его внутреннего согласия с ней.

С помощью этих приемов нельзя никого и ни в чем убедить и ничего никому доказать, а можно лишь расположить к себе собесед­ника. Много это или мало для повышения эффективности вашего делового общения — пусть каждый из вас решит сам. Какие же это приемы?

**Прием "имя собственное".** Он основан на произнесении вслух имени (или имени-отчества) человека, с которым вы разговаривае­те. И это не только вежливость. Звук собственного имени вызыва­ет у человека не всегда осознаваемое им чувство приятного. Д.Карнеги писал, что звучание собственного имени для человека — самая приятная мелодия. Каков же психологический прием возникнове­ния приятного ощущения, когда человек слышит обращенное к нему его собственное имя?

Вот его составляющие.

1. Имя, присвоенное данной личности, сопровождает его от пер­вых дней жизни и до последних. Имя и личность неразделимы.

2. Когда к человеку обращаются, не называя его по имени, — это "обезличенное" обращение. В этом случае говорящего интересу-

68

69

ет человек не как личность, а лишь как носитель определенных слу­жебных функций. Когда же к человеку обращаются и при этом про­износят его имя (а имя — символ личности), таким образом, вольно или невольно, показывают внимание к его личности.

3. Каждый человек претендует на то, что он личность. Когда же эти претензии не удовлетворены, когда кто-то ущемляет нас как лич­ность, мы это чувствуем.

4. Если человек получает подтверждение, что он личность, то это не может не вызвать у него чувства удовлетворения.

5. Чувство удовлетворения всегда сопровождается положитель­ными эмоциями, которые необязательно осознаются человеком.

6. Человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительное эмоции.

7. Если некто вызывает у нас положительные эмоции, то он не­вольно притягивает к себе, располагает, т.е. формирует аттракцию.

Попробуйте, например, встречаясь утром со своими коллегами или подчиненными и приветствуя их, прибавить к фразе "доброе утро" (психологически более приятной, чем слово "здравствуйте") имя-отчество каждого из них, и вы вызовете к себе пусть не ярко выраженные, не осознаваемые, но положительные эмоции. Беседуя с человеком, время от времени обращайтесь к нему по имени-отче­ству. Необходимо использовать этот прием не от случая к случаю, а постоянно, располагая к себе собеседника заранее, а не тогда, когда вам от него что-то нужно.

Старайтесь сразу запомнить имя-отчество человека, с которым вы беседуете впервые. Это вызовет у вашего собеседника положи­тельные эмоции, которые вернутся к вам же. Некоторым трудно за­поминать имена других людей. Для того чтобы лучше запомнить имя, найдите повод, чтобы тотчас произнести его вслух. Быстро пере­берите в памяти имена знакомых (и великих людей) для установле­ния ассоциативных связей. Конечно, бывают ситуации, когда нуж­но запомнить большое количество имен. Тогда нужно специально выделить некоторое время и постараться сделать это. Затраченное время окупится сторицей.

**Прием "зеркало отношения".** Кому вы чаще по-доброму и прият­но улыбаетесь — своему другу или недоброжелателю? Конечно, дру­гу. А кто вам чаще по-доброму приветливо улыбается? Естественно, друг. Ваш личный опыт говорит о том, что доброе и приятное выра­жение лица, легкая улыбка невольно притягивают к вам людей.

Каков психологический механизм этого притяжения?

1. Большинство людей искренне и по-доброму улыбаются своим друзьям, а не врагам.

70

2. Если при общении с нами у человека доброе и приятное выражение лица, мягкая приветливая улыбка, то скорее всего это сигнал: "Я — ваш друг".

3. Друг в прямом смысле этого слова — это единомышленник в каких-то значимых для нас вопросах.

4. Одной из ведущих потребностей человека является потребность в безопасности, в защищенности. Именно друг повышает эту защи­щенность, т.е. удовлетворяет одну из наших важнейших потребностей.

5. Положительные эмоции вызывают у человека чувство удовлет­ворения.

6. Человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции.

7. Если некто вызывает положительные эмоции, то он вольно или невольно формирует аттракцию.

Следует заметить, что эффект указанного механизма не зависит от того, желает или не желает ваш партнер иметь эти положитель­ные эмоции. Важно то, кто будет использовать этот прием.

Умеете ли вы улыбаться тогда, когда это необходимо? Подобная необходимость возникает в том случае, когда у собеседника нужно вызвать положительные эмоции, расположить его к себе. Это необ­ходимо для того, чтобы он принял вашу позицию, чтобы выполнял ваше распоряжение или просьбу не под давлением, а добровольно. И все это необходимо... всегда. В нашем контексте легкая улыбка — это и приветственная улыбка, и сочувственная, и ободряющая, и сопереживательная. Если вам трудно улыбаться "по заказу", то можно для начала порекомендовать следующее: оставшись наедине с са­мим собой, улыбнитесь тому, кто смотрит на вас из зеркала.

В лексиконе руководителей слова, приятные для подчиненных, которые отмечают их достоинства (возможно, в несколько преуве­личенном виде), встречаются редко. Чем это объясняется?

**Комплименты** — это слова, содержащие небольшое преувеличе­ние достоинств, которые желает видеть в себе собеседник. В этом смысле мы и рассмотрим комплимент как один из приемов форми­рования аттракции в деловых отношениях.

Разумеется, каждому из нас приятно слышать комплименты в свой адрес. При этом мы осознаем, что сказанное — пусть и неболь­шое, но все же преувеличение. Так почему нам все же приятно слы­шать такие слова?

*Если человеку часто повторять: "Вы же умница " или "Вы же великолепно* с *этим справляетесь", хотя на самом деле это не совсем так, то через некоторое время он действи­тельно поверит в свои способности и будет стремиться реа­лизовать имеющийся потенциал.*

71

В эффекте внушения происходит как бы заочное удовлетворение мечты, желания, потребности человека в совершенствовании какой-то своей черты. Фактически потребность при этом не будет полнос­тью удовлетворяться, но реальным будет ощущение ее удовлетворе­ния, появление на этой почве положительных эмоций.

Существуют правила применения "золотых слов". Не зная или нарушая их, можно против своего желания превратить "золотые сло­ва" в банальности (в лучшем случае).

Комплимент отличается от лести именно тем, что содержит не­большое преувеличение. Льстец сильно преувеличивает достоинства собеседника.

*Например, сравните: "Тебе очень идет этот цвет " (ком­плимент) и "Ты самая красивая " (лесть). Лесть грубее ком­плимента и чаще может быть отвергнута из-за неправдопо­добности. Но есть люди, которым лесть нравится.*

В деловом общении преимущество принадлежит комплименту. Нельзя отождествлять комплимент и похвалу. Похвала — это поло­жительная оценка. Положительному восприятию комплимента спо­собствует использование в нем фактов, известных обоим партнерам. Отсутствие фактической основы делает комплимент неубедитель­ным и может свести высказывание до уровня банальной лести.

Если существуют сомнения, поймет ли собеседник, о каком фак­те идет речь, то лучше не рисковать и прежде напомнить о нем, а затем уж обыграть его.

*Недопустимо, если комплимент противоречит фактам. Например, сотрудница не спала ночь, мучаясь от зубной боли, а ей скажут, что она прекрасно выглядит. Эти слова будут восприняты как насмешка.*

Комплимент должен быть кратким, содержать одну-две мысли, не должен содержать поучений. Необходимо избегать двусмыслен­ных оборотов. Комплименты нужно говорить как можно чаще. Имен­но практикой достигается легкость и непринужденность в компли­менте, что делает его естественным и неотразимым. Комплимент начинается с желания его сказать. Найдите, что вам лично нравится в собеседнике, что бы вы хотели позаимствовать у него.

Люди принимают комплименты благосклонно, так как каждому приятно уже одно то, что ему хотят сказать что-то хорошее. Имен­но поэтому они легко прощают возможные промахи. Поскольку мужчины не избалованы комплиментами, они и менее требователь-

ны к их качеству. Именно поэтому лучше учиться делать компли­менты на мужчинах.

Когда комплимент понравился, лицо человека озаряется улыбкой. Хорошее настроение вместе с улыбкой передается собеседнику. Именно поэтому комплименты приносят пользу всем участникам

общения1.

**Как же сделать комплимент комплиментом?**

Существуют несколько правил.

1. **"Один смысл".** Комплимент должен отражать только позитив­ные качества человека. В комплименте следует избегать двойного смысла, когда, например, данное качество у человека можно счи­тать и позитивным, и негативным.

*Например: "Слушая ваши беседы с людьми, я каждый раз удивляюсь вашей способности так тонко и остроумно ухо­дить от ответа!" Здесь явно нарушено это правило, услов­но названное нами "один смысл".*

*2.* **"Без гипербол".** Отражаемое в комплименте позитивное каче­ство должно иметь небольшое преувеличение.

*Например: "Я всегда поражаюсь вашей аккуратности и пунктуальности ",* — *сказал руководитель, принимая отчет от подчиненного. Того эти слова не просто удивили, а изуми­ли. Во-первых, за ним ходит слава прямо противоположного свойства, а во-вторых, сейчас даже повода не было для этих слов, не то что причины.*

3**. "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.

*Например, человек, у которого действительно феноменаль­ная память (и это мнение прочно укрепилось у него в сознании), вдруг слышит в свой адрес такие слова: "Я поражаюсь тому, как вы сразу запомнили номер телефона! У вас блестящая память!" Или врач слышит: "Можно только поразиться вашему мастерству! Как вы быстро поставили*

*------------------------------------*

1 См : Шейнов В.П. Как управлять другими, как управлять собой. — Минск, 1996. — С. 148—147.

72

73

*ему диагноз аппендицита!" И в первом, и во втором случае — это не комплименты, а банальности. Последствия могут быть негативными, так как нарушено правило, условно названное нами "высокое мнение ". "*

4. **"Без дидактики".** Это правило заключается в том, что компли­мент должен констатировать наличие данной 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".*

5**.** **"Без претензий".** Сотрудник вовсе не стремится к совершенст­вованию данного своего качества. Более того, считает, что было бы плохо, если бы оно — это позитивное качество — было выражено у него сильнее, чем сейчас.

*Например, один из ваших подчиненных, который тоже является руководителем, считает, что способность к ком­плиментам* — *вовсе не достоинство настоящего организато­ра производства. И если вы, будучи убежденным в обратном, попытаетесь сделать ему комплимент типа: "Я слышал, что вы блестяще умеете делать комплименты!", то он, пожалуй, обидится.*

6. **"Без приправ".** Последнее правило касается не самого содержания комплимента, а тех дополнений, которые нередко следуют за ним.

*Например: "Руки у тебя действительно золотые. А вот язык твой — враг твой ". Или: "Мне очень импонирует ваша способность располагать людей к себе. Только бы эту способ­ность* — *да в интересах дела..." Следовательно, делая ком­плимент, удержитесь от ложки дегтя, т.е. подобных допол­нений. Следуйте правилу, условно названному нами "без приправ ".*

Конечно, сразу запомнить все эти правила трудно, но если вы используете ассоциативные связи, то сделать это будет значительно легче.

7**. Прием "терпеливый слушатель".** Все мы с детства помним привы­чные правила, что нельзя перебивать собеседника, необходимо дослушивать его до конца, быть внимательным к нему. Никто и не утверждает, что эти правила нужно игнорировать.

"Но" начинается тогда, когда за соблюдение этих правил приходится "платить", причем единицей расчета является время. Вот тог-ia и проявляется истинное отношение к данным ценностям.

Для того чтобы терпеливо и внимательно выслушивать собеседника, нужно немалое время, ибо не каждый умеет сжато и четко излагать свои мысли. Кроме того, нам приходится выслушивать вы­сказывания, которые не относятся к делу. Если вы все-таки выслу- шаете подчиненного, то он удовлетворит свои потребности, получит положительные эмоции, связав это помимо своей воли с вами. По­скольку источником этих положительных эмоций явились именно вы, то они и будут вам "возвращены" в виде небольшого усиления симпатии к вам, т.е. в виде возникшей или усиливающейся аттракции.

8. **Прием "личная жизнь".** У каждого человека наряду со служебны­ми интересами имеются и личные интересы, увлечения и личная жизнь. В эмпирических наблюдениях было замечено, что если с че­ловеком повести разговор в русле его выраженного личного интере­са, то это вызовет у него повышенную вербальную активность, со­провождаемую положительными эмоциями.

Время от времени беседуйте со своими подчиненными по вопросам, значимым для них в их личной жизни, проявляйте интерес к их чувствам и переживаниям. К примеру, одна из сотрудниц увлечена выращиванием кактусов и часто говорит о них. Всем это уже поряд­ком наскучило. Наберитесь терпения, поговорите с ней о них хотя бы в течение нескольких минут.

Кто в этой ситуации проиграл? Несколько минут потерянного времени на выслушивание ненужной информации — это на одной чаше весов, а на другой — ваш единомышленник-подчиненный.

**Заканчивая описание приемов, с помощью которых можно рас­положить к себе человека, следует сделать несколько общих реко­мендаций.**

1. Использование этих приемов на практике можно сравнить с лотереей в том плане, что чем чаще вы их будете применять, тем больше шансов выиграть (достичь цели). Применяя их в процессе общения с партнерами, вы имеете шанс выиграть (вы можете и не выиграть). Однако проиграть, применяя эти приемы, вы не можете, ибо используя их, вы ничего не теряете

2. Знакомясь с этими приемами, вы не раз ловили себя на мыс­ли, что раньше вы их иногда применяли. Но заметим следующее:

вы применяли эти правила в отношениях личного плана; вы делали это интуитивно, не всегда осознавая, что используете психологический прием формирования аттракции;

74

75

применяя эти приемы интуитивно, вы не подозревали, что воз­действуете на сферу бессознательного, а не на сознание человека, на его рациональную мыслительную деятельность;

многие делали это от случая к случаю, без определенной систе­мы. Надеемся, что сейчас вы будете использовать эти приемы пред­намеренно, осознанно и целенаправленно.

3. Последняя рекомендация связана с таким психологическим приемом, как "иллюзия запоминания". Можно ли пользоваться таб­лицей умножения, не выучив ее наизусть? Приведенными приема­ми тоже нельзя пользоваться, не запомнив их. Вам кажется, что вы их запомнили? Тогда проведем эксперимент. Возьмите в руки часы с секундной стрелкой и засеките, сколько времени вам понадобит­ся, чтобы вспомнить названия этих приемов.

**Психологический практикум.**

20 вопросов для самозащиты перед деловой беседой

1. Четко ли вы представляете свои цели в виде желаемого ре­зультата (Какой результат вы хотите получить в конце беседы)?

2. Как можно будет оценить этот результат?

3. Каковы ваши предположения о целях собеседника?

4. Какие средства вы имеете для достижения поставленных це­лей?

5. Какая позиция по отношению к партнеру оптимальна для достижения поставленной цели?

6. Как вы донесете до партнера свою позицию?

7. Как вы узнаете его установки, позицию и убеждения?

8. С какими барьерами вы столкнетесь?

9. Как подстраховать себя и снизить вероятность появления этих барьеров?

10. Как снять противоречия, если они появятся?

11. Как настроить себя на терпимость к человеку, если он вам неприятен, и учесть естественные различия в восприятии и оценке будущей работы?

12. Какие способы воздействия на партнера следует применять?

13. Какую аргументацию при этом использовать?

14. Как себя вести, если возникнут конфронтация и (или) мани­пуляция и будут использованы нечестные приемы со стороны партнера?

15. Насколько раскрывать свои позиции?

16. Как облегчить согласование мнений с партнером?

17. Как управлять атмосферой разговора?

18. Как управлять собой, если партнер вызывает раздражение?

19. Каковы интересы партнера и как их понять?

20. Чего ни в коем случае нельзя допускать в беседе?

**Запрещенные приемы во время деловой беседы**

Ни в коем случае не следует: перебивать партнера; негативно оценивать его личность; подчеркивать разницу между собой и партнером; резко убыстрять темп беседы;

избегать пространственной близости и не смотреть на партнера; пытаться обсуждать вопрос рационально, не обращая внимания на то, что партнер возбужден;

не понимать или не желать понять его психологическое состояние;

Тест "**Умеете ли вы контролировать себя**?"

Подчеркните "да", если вы согласны с утверждением, или "нет", если не согласны.

1 Мне кажется трудным подражать другим людям.

Да. Нет.

2. Я бы, пожалуй, мог при случае "свалять дурака", чтобы при­влечь к себе внимание или позабавить окружающих.

Да. Нет.

3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.

Да. Нет.

4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.

Да. Нет.

5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

Да. Нет.

6. В различных Ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.

Да. Нет.

76

77

7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.

Да. Нет.

8. Для того чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.

Да. Нет.

9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.

Да. Нет.

10. Я всегда такой, каким кажусь.

Да. Нет.

Начислите себе по одному баллу за ответ "нет" на 1, 5 и 7-й вопросы и за ответ "да" на все остальные.

Подсчитайте сумму бал­лов. Если вы отвечали искренне, то о вас, по-видимому, можно ска­зать следующее.

**0—3 балла** — у вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскры­тию в общении. Некоторые считают вас неудобным в общении по причине вашей прямолинейности.

**4—6 баллов** — у вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, но сдержанны в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими людьми.

**7—10 баллов** — у вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуа­ции и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы произ­ведете на окружающих.

**Глава III**

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА**

Переговоры — это не место для по­рывов, это место для дипломатии

*Французская пословица*

Инициатива проведения переговоров всегда принадлежит той стороне, которая психологически лучше готова к ним Основная за­дача переговоров в психологическом плане — убедить собеседника, заставить его принять ваше предложение. При этом переговоры долж­ны проходить в вежливо-предупредительном тоне, все нетактичные и грубые методы должны быть исключены. Следует отметить, что и слишком серьезная манера переговоров не сопутствует успеху.

Ни при каких обстоятельствах не стоит стремиться к достиже­нию односторонних выгод. Заметив возможность подобного исхода, рекомендуется даже сказать об этом партнеру. Тот, кто ищет для себя слишком большую выгоду, рискует попасть в разряд малоинте­ресных партнеров для последующих переговоров. Кроме того, даже самые искусно подготовленные деловые предложения не могут умень­шить значения психологических факторов на переговорах. Профес­сиональный предприниматель обязан быть дипломатом, т.е. иметь в своем арсенале приемы, позволяющие найти путь к сердцу партне­ров, снять их сопротивление, нейтрализовать их нечестные действия.

**§1. Создание благоприятного психологического климата во время переговоров**

Перед началом переговоров очень важно для их успешного исхо­да создать благоприятный психологический климат. Существуют несколько эффективных приемов, которые позволяют в самом на­чале переговоров быстро расположить к себе вашего партнера и при необходимости безболезненно для его самолюбия склонить к вашей точке зрения.

79

В самом начале переговоров следует ненавязчиво внушить парт­неру сознание или его собственной значимости, или авторитета фир­мы, которую он представляет. Но делать это следует искренне, не сбиваясь на дешевые комплименты. Глубочайшим стремлением, при­сущим человеческой природе, является желание быть значительным. Каждый человек стремится быть оцененным по достоинству. Таким образом, чтобы стать хорошим собеседником и сразу завоевать рас­положение делового партнера, необходимо прежде всего внушить ему сознание его собственной значимости.

Во время деловых переговоров очень важно проявлять исключи­тельное внимание к партнеру. В этом заключается один из наиболее важных секретов успеха во взаимоотношениях деловых людей. Го­ворить нужно о том, что больше интересует вашего партнера или о том, что он хорошо знает. Задавайте те вопросы, на которые вашему партнеру будет приятно отвечать.

Во время переговоров бывает очень трудно отстоять свою точку зрения. Однако никоим образом нельзя делать это с помощью спо­ра, поскольку известно, что в девяти случаях из десяти спор закан­чивается тем, что каждый из его участников еще больше, чем преж­де, убеждается в собственной правоте.

Если вы спорите или возражаете, то вы можете иногда одержать победу, но победа эта будет бессмысленной, потому что таким обра­зом вы не добьетесь расположения собеседника. Именно поэтому следует решать самим, что для вас является более предпочтитель­ным: показная победа или расположение собеседника. Необходимо запомнить следующее.

**В процессе переговоров партнеры хотят**:

добиться взаимной договоренности по вопросу, в котором, как правило, сталкиваются интересы;

достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов, не разрушая при этом сложившиеся! отношения.

**Для того чтобы удовлетворить эти желания, необходимо**:

решить проблему;

наладить межличностное взаимодействие;

управлять эмоциями.

Любые умения проявляются в действиях, которые могут быть правильными или неправильными. Правильные, психологически грамотные действия приводят к тому, что желаемые цели будут достигнуты. Неправильные действия могут подчас привести к ре­зультату, противоположному желаемому.

Когда партнер не прав, можно дать ему понять это взглядом, жестом или интонацией. Однако если вы прямо скажете ему об этом,

то нанесете удар по его самолюбию и чувству собственного достоин­ства. Это вызовет у него желание защититься, доказать обратное, но отнюдь не изменить свою точку зрения.

*Если вы начнете с фразы: "Я вам это докажу", то это будет для партнера звучать следующим образом: "Я умнее вас". Естественно, это вызовет у него внутреннее сопро­тивление.*

Как же быть, если партнер явно не прав?

*В данном случае лучше начать с фразы: "Я считал иначе, но, возможно, я ошибаюсь. Давайте лучше вместе проверим факты ".*

Почему нужно именно так повернуть разговор?

*Потому что партнер никогда не станет возражать, если вы скажете: "Возможно, я ошибаюсь. Давайте проверим фак­ты ".*

При этом факты, если вы сами владеете ими лучше, всегда заста­вят вашего оппонента согласиться с вами вполне добровольно.

*Можно сказать по-другому: "Я думаю иначе. Но я, конеч­но, могу ошибаться. Со мной это бывало. Надеюсь, вы меня исправите, если я буду не прав ".*

Допуская возможность ошибки со своей стороны, вы сможете избежать затруднительного положения. Кроме того, следует избе­гать прямо противоречить мнениям других, а также самоуверенно отстаивать свою точку зрения. Желательно при наличии "острых углов" в разговоре не употреблять слова и выражения, передающие твердое мнение, например: "несомненно", "конечно", "только так и не иначе". Их лучше заменить на следующие фразы: "мне так кажется", "я полагаю", "я думаю".

Если партнер утверждает что-либо ошибочное, то следует отка­зать себе в удовольствии немедленно уличить его, а начать свой разговор с замечания, что в определенных условиях и при извест­ных обстоятельствах его мнение было бы правильным, но в данном случае дело обстоит иначе. Манера выражать свое мнение как мож­но скромнее всегда вызывает меньше возражений. Если грозит столк­новение взглядов, то разумнее опередить оппонента, взяв инициати-

80

81

ву на себя. Гораздо выгоднее подвергнуть себя самокритике, чем слушать обвинения из чужих уст. Опыт делового общения свиде­тельствует о том, что в словесном поединке почти невозможно за­ставить партнера изменить свое мнение. Спорные вопросы следует решать тактично, дружелюбно и с действительным стремлением понять точку зрения вашего собеседника.

Практика ведения переговоров показывает, какое большое вли­яние на их ход оказывает психологическая атмосфера. **Для** **того чтобы она была действительно благоприятной, необходимо знать и выполнять следующие правила**.

**Правило 1.** Не говорите громко или тихо, торопливо или медлен­но. Громкая речь может вызвать у вашего партнера впечатление, что вы навязываете ему свое мнение. Слишком тихая или невнятная речь также мешает ходу переговоров: ваш партнер вынужден зада­вать встречные вопросы, чтобы убедиться в том, что он услышал все правильно. Торопливое изложение мысли создает впечатление, что вы хотите уговорить собеседника побыстрее, не давая ему возмож­ности разобраться в сути дела. И наоборот, слишком медленная речь подтолкнет к выводу, что вы тянете время.

**Правило 2.** Постарайтесь найти по каждой проблеме "ключевую фигуру" в интересующей вас фирме. В каждой солидной фирме есть так называемые "ключевые фигуры", от которых зависит решение вопроса. Причем это может быть не директор, не его заместитель, а человек, занимающий совсем не престижную должность Однако его мнение часто бывает решающим в силу различных обстоятельств (квалификация, опыт работы в данной области, личные связи, до­скональное знание предмета). За рубежом эта практика хорошо из­вестна и фирмы тратят много времени и денег на выявление именно таких людей у партнера и часто стараются выйти прежде всего на них.

**Правило 3.** Партнер должен видеть перед собой представителей фирмы, в которой царит взаимопонимание и уважение. Этим пра­вилом часто пренебрегают наши отечественные деловые люди. Ре­шение принимает руководитель, и если вы — серьезный руководи­тель, то в переговорах должны участвовать ключевые фигуры вашей фирмы. Ни при каких обстоятельствах не вступайте в присутствии партнера в словесную перепалку, не обрывайте говорящих подчи­ненных, не указывайте на их ошибки. Иногда одно невпопад ска­занное слово может сместить акценты и даже сорвать все дело, по­этому "скользкие" моменты следует объяснять своим подчиненным еще до начала переговоров.

§ 2. Выслушивание партнера как психологический прием

Научись слушать, и ты можешь извлечь пользу из тех, кто говорит плохо

*Плутарх*

Истина находится не в словах говоря­щего, а в ушах слушающего

*Восточная мудрость*

**Один из важных принципов переговоров — исключительное вни­мание к партнеру**. Слушать партнера — сложное дело, требующее напряжения. Если вы не очень внимательно прислушиваетесь к партнеру, то упускаете многие важные моменты. В результате вы не только потеряете драгоценное время, но и будете раздражать парт­нера, что осложнит дальнейший ход переговоров. Человек, который говорит только о себе и о своей фирме, не проявляя интереса к своим деловым партнерам, как правило, не добивается серьезных успехов.

Самая распространенная ошибка у неопытных людей, когда они стараются склонить собеседника к своей точке зрения, — это стрем­ление слишком много говорить самим. Не делайте такой ошибки. Дайте возможность выговориться вашему собеседнику — он лучше вас осведомлен о своих проблемах и нуждах. Задавайте ему вопросы. Если вы не согласны с собеседником, то у вас может возникнуть искушение перебить его. Не делайте этого, терпеливо выслушайте его. Многие партнеры с большим интересом ожидают паузы в раз­говоре, чтобы вставить свое замечание. Нужно помнить, что если вы не дадите им высказаться, то у них может создаться впечатле­ние, что их лишили этого права. Они на время затаят свои мысли и чувства, но потом неожиданно их выскажут, подчас вызвав этим ряд дополнительных проблем. Именно поэтому партнеров всегда следует внимательно выслушивать. В качестве примера можно упо­мянуть основные положения методики эффективного слушания, которая излагается в книге американского психолога И.Атватера1.

-----------------------

Атватер И Я вас слушаю — 2-е изд — М , 1988

82

83

Поддерживать непрерывное внимание к говорящему для многих людей оказывается нелегким делом по ряду причин.

**Отключение внимания.** Отвлечь внимание может все, что действу­ет необычно или раздражает. Например, внешний вид говорящего, его голос или произношение, мимика и жесты.

**Высокая скорость умственной деятельности.** Мы думаем в 4 раза быстрее, чем говорим. Именно поэтому, когда кто-либо говорит, наш мозг большую часть времени свободен и отвлекается от речи говорящего.

**Антипатия к чужим мыслям.** Любой человек всегда больше ценит свои мысли и для него обычно приятнее и легче следовать за ними, а не за тем, что говорит другой.

**Избирательность внимания.** Мы привыкли слушать многое, не уделяя всему пристального внимания. Попытка слушать все — не­посильное занятие. Именно поэтому в порядке самозащиты мы при­учаемся попеременно выбирать то, что в определенный отрезок вре­мени представляет для нас максимальный интерес.

**Потребность реплики.** Чья-то речь может вызвать у нас неотвра­тимую потребность ответить. Если это происходит, то мы уже не слушаем, что нам говорят. Наши мысли заняты формулированием "разгромных" комментариев, с которыми мы хотим выступить по окончании речи.

**Какие ошибки наиболее часто встречаются у тех, кто слушает**?

1. Удаление от основного предмета разговора, которое свойст­венно многим слушателям, в результате чего может полностью поте­ряться нить изложения.

2. Заострение внимания на "голых" фактах. Они, конечно, важ­ны, но на "голых" фактах не следует зацикливаться. Психологи утверждают, что даже самые тренированные и внимательные люди могут точно запомнить не более пяти основных фактов. Все осталь­ное перемешивается. Именно поэтому при любом перечислении нужно ориентировать внимание только на наиболее существенные моменты.

3. "Уязвимые места" — для многих людей это такие критические слова, которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия. В такой момент люди уже не следят за тем, что говорят в этот же момент другие.

**И. Атватер приводит следующие рекомендации по развитию эф­фективного слушания**.

*Развивайте свои способности. Старайтесь сдерживать себя в попытке прерывать собеседника. Прежде чем отве­чать, дайте ему возможность высказаться. Подчеркните своими действиями, что вам интересно его слушать.*

84

*Дайте собеседнику время высказаться. Многие люди "думают вслух" и на ощупь идут к своей точке зрения. Для того чтобы человек открылся и выразил свою мысль до конца, вы должны дать ему время высказаться свобод­но и не торопясь. Не подчеркивайте своим поведением, что вам слишком трудно слушать*

*Проявите полное внимание к собеседнику. Случайного кивка, восклицания или замечания порой достаточно для того, чтобы подчеркнуть заинтересованность.*

*Если собеседник уже высказался, то повторите главные пункты его монолога своими словами. Это гарантирует вас от любых неясностей и недоразумений.*

*Избегайте поспешных выводов. Это один из главных ба­рьеров эффективного общения.*

*Не лицемерьте, не притворяйтесь. Когда нам уже ясно, что беспристрастная, надоедливая и неинтересная речь собе­седника начисто лишена информации, мы часто начинаем притворяться: высказываем подчеркнутое внимание к парт­неру, но в то же время взгляд останавливается и мы стано­вимся рассеянными. Стоит партнеру заметить это, как его мысли путаются и он теряет нить высказывания.*

*Не отвлекайтесь. Плохого слушателя все отвлекает. Хоро­ший слушатель либо сядет так, чтобы не отвлекаться, либо сконцентрирует свое внимание только на словах партнера.*

*Ищите истинный смысл слов собеседника. Помните, что не всю информацию удается "уложить " в слова. Слово дополняется изменением тональности и окраски голоса, мимикой, жестами, движениями и наклоном тела.*

*Следите за главной мыслью, не отвлекайтесь на частные факты. Если мы концентрируем внимание только на част­ных фактах, то из-за этого возникают недоразумения.*

*Не монополизируйте разговор. Собеседник, который стремится занять доминирующее положение в любой си­туации или который считает, что он все знает о предмете разговора, чаще всего* — *плохой слушатель.*

*Приспосабливайте темп мышления и речи. Плохой слу­шатель, беседуя с медлительным партнером, позволяет себе быть рассеянным и даже дремать. Эффективность воспри­ятия при этом резко уменьшается.*

Использование перечисленных приемов и советов поможет вам улучшить свою способность слушать любых людей.

Кроме того, следует каждый день, по меньшей мере 2 раза по 10 мин., полностью сконцентрировавшись и отключившись от всех

85

остальных мыслей, слушать кого-нибудь: коллегу, подчиненного, диктора радио и пр. Привычка к концентрации внимания очень благотворно скажется на способности слушать.

Умение слушать — дело не столь просто, как может показаться на первый взгляд! Неслучайно в ряде стран созданы курсы для руко­водителей по повышению квалификации в умении слушать собеседника.

Например, лекции и семинары Я.Стила, специалиста по проблемам слушания, преподающего в университете штата Миннесота, посещают сенаторы и члены Конгресса США, видные бизнесмены и тысячи служащих корпораций.

§ 3. Техника и тактика аргументирования

Человек рожден, чтобы думать.

*Паскаль*

Тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил

*Сервантес*

Наибольшее влияние на партнеров в любых переговорах оказывает **аргументация** (от лат. argumentatio — суждение). Аргументация — это способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов. Она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом ее результат во многом зависит от собеседника. Для того что­бы аргументация была успешной, нужно войти в положение парт­нера. (К чему он стремится? Как склонить его на свою сторону?)

**В аргументации, как правило выделяют две основные конструк­ции**:

**доказательная аргументация,** с помощью которой руководи­тель хочет что-то доказать в беседе с подчиненным или обосновать;

**контраргументация,** с помощью которой руководитель опро­вергает тезисы и утверждения собеседника.

Для общих конструкций аргументации применяют одни и те же основные приемы, которые состоят в тщательном изучении всех факторов и сведений. (Руководителю можно взять на вооружение методы аргументирования, описанные П**.** Мицичем1.)

1. **Фундаментальный метод** представляет собой прямое обра­щение к собеседнику, которого мы знакомим с фактами и сведения-

-------------------------------

1 См.: Мицич П. Как проводить деловые беседы. — М : Экономика, 1983

86

ми, являющимися основой нашей доказательной аргументации. Важ­ную роль здесь играют цифровые примеры, которые являются пре­красным фоном. В отличие от словесных сведений, цифры выглядят более убедительно. Это происходит в известной мере еще и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии их опровергнуть.

2. **Метод противоречия** основан на выявлении противоречий аргументации партнера. По сути этот метод является оборонитель-

\_\_\_ ным.

3. **Метод извлечения выводов** основывается на точной аргумента­ции, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет нас к желаемому результату.

4. **Метод сравнения** имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно, что придает выступлению ис­ключительную яркость и большую силу внушения.

5. **Метод "да... но".** Часто бывает, что собеседник приводит хорошо построенные аргументы, но они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны предложенной альтер­нативы. Однако поскольку действительно редко случается так, что все говорят только "за" или "против", легко применить метод "да... но", который позволяет рассмотреть и другие стороны решения. Мы мо­жем спокойно согласиться с собеседником, а потом наступает так называемое "но".

6. **Метод "бумеранга"** дает возможность использовать "оружие" собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказа­тельства, но оказывает исключительное действие, если его приме­нять с изрядной долей остроумия.

*Например, Демосфен, известный государственный афин­ский деятель и оратор, и афинский полководец Фокион были заклятыми политическими врагами. Однажды Демосфен за­явил Фокиону: "Если афиняне разозлятся, то они тебя пове­сят". На что Фокион ответил: "И тебя, конечно, тоже, как только образумятся ".*

7. **Метод игнорирования.** Очень часто бывает, что факт, из­ложенный собеседником, не может быть опровергнут, но зато его ценность и значение можно с успехом проигнорировать.

8. **Метод видимой поддержки.** Весьма эффективен как в отноше­нии одного собеседника, так и в отношении нескольких слушателей. Суть его заключается в том, что после аргументации собеседника мы ему вообще не возражаем и не противоречим, а, наоборот, прихо­дим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргумен-

87

тов. Позже следует контрудар, например: "Вы забыли в подтвержде­ние вашего тезиса привести и еще такие факты... (перечисляем их). Но это не поможет вам, так как...", — теперь наступает черед наших контраргументов. Таким образом, создается'впечатление, что точку зрения собеседника мы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезиса. Следует доба­вить, что применение этого метода требует особо тщательной подго­товки

**Необходимо упомянуть также о спекулятивных методах аргумен­тации**. Эти методы можно даже назвать обычными уловками и их, конечно, не стоит применять. Но знать эти методы и различать, когда их применяют ваши партнеры, все же следует.

1. **Техника преувеличения** состоит в обобщении и любого рода преувеличении, а также составлении преждевременных выводов.

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

3. **Техника использования авторитета** goctoht в цитировании из­вестных авторитетов. Слушателям обычно достаточно упоминания одного известного имени.

4. **Техника дискредитации партнера.** Если нельзя опровергнуть суть вопроса, то по меньшей мере нужно поставить под сомнение лич­ность собеседника.

5. **Техника изоляции** основывается на "выдергивании" отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, совершенно противополож­ное первоначальному.

6. **Техника изменения направления** заключается в том, что собе­седник не атакует наши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии.

7. **Техника введения в заблуждение** основывается на сообщении путаной информации Собеседник сознательно или неосознанно переходит к дискуссии на определенную тему, которая легко может перерасти в ссору.

8. **Техника отсрочки.** Ее целью является затягивание дискус­сии. Собеседник употребляет ничего не значащие слова, задает от­работанные вопросы и требует разъяснения по мелочам, чтобы вы­играть время для раздумий.

9. **Техника апелляции.** Собеседник выступает не как деловой человек и специалист, а взывает к сочувствию. Путем воздействия на наши чувства он ловко обходит нерешенные деловые вопросы.

10. **Техника искажения** представляет собой неприкрытое из­вращение того, что мы сказали, или перестановку акцентов.

Недостаточно только владеть методами аргументации, нужно еще владеть и тактикой аргументирования, которая заключается в искус­стве применения отдельных приемов в каждом конкретном случае ведения деловых бесед В соответствии с этим техника — это умение приводить логичные аргументы, а тактика — выбирать из них психо­логически действенные.

Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все имеющиеся доводы. Приводя аргументы, нужно не спешить принимать решения.

**Каковы же основные положения тактики аргументирования**?

1. **Выбор техники аргументирования.** Взависимости от особенностей партнеров выбираются различные методы аргументирования.

2. **Устранение противоречий.** Важно избегать обострений или конфронтации. Если же они произойдут, то нужно сразу же перестро­иться и сгладить их, чтобы следующие вопросы можно было рас­смотреть без конфликта, причем на профессиональной основе. Здесь

j существуют некоторые особенности.

критические вопросы лучше рассматривать либо вначале, либо в конце фазы аргументации;

по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так как с глазу на глаз можно [достигнуть гораздо лучших результатов, чем в зале заседаний;

в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

3. **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 позитивное отношение к вашей точ­ке зрения.

4. **Очередность перечисления преимуществ и недостатков.** Решаю­щее влияние на формирование позиции партнера оказывает началь­ная информация, т.е. во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки. Обратная очередность, т.е. сна­чала перечисляются недостатки, а потом преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно будет трудно переубедить.

5. **Персонификация аргументации.** Необходимо сначала попытать­ся выявить позицию партнера и потом включить ее в вашу аргумен­тацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоре-

88

89

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

§ 4. Формирование переговорного процесса

**Ситуация во время переговоров напрямую зависит от следующих обстоятельств**:

отношения ведущих переговоров с их группами;

того, как сидят участники переговоров;

присутствия зрителей;

хода переговоров.

На психическое состояние человека влияют окружение, любые объекты, попадающие в зону его внимания. Именно поэтому от того, как устроено пространство для ведения переговоров, зависит веро­ятность сотрудничества или конфронтации. Так, устоявшаяся тра­диция садиться напротив друг друга за столом переговоров настра­ивает на то, что в вас видят противников; если же вы сядите рядом, то это заранее располагает к партнерству. **Рекомендуется вести пере­говоры на своей территории, в крайнем случае на нейтральной, но не на территории партнера.** Трудно рассчитывать на достижение цели переговоров, если какая-то часть группы отсутствует и ее интересы некому защитить. Делегации обеих сторон должны быть представле­ны в равном количестве — в противном случае меньшая может стать жертвой давления или манипуляции. Наконец присутствие доброже­лательных для обеих сторон зрителей облегчает путь к взаимопони­манию, уравновешивая давление и смягчая проявления враждебного поведения. При многочисленной публике внимание участников пере­говоров больше сосредоточивается на завоевании популярности, чем на самих переговорах. Именно **поэтому лучше, если переговоры ве­дутся в узком кругу**.

**Заранее спланированный ход переговоров имеет очень большое значение**. Но переговоры — процесс динамичный. Творческий кли­мат во время их проведения дает возможность рассчитывать на вы­годные для всех заинтересованных сторон решения и наилучший прогноз на будущее. Для общего хода переговоров огромное значе­ние также имеет маневрирование временем: продление переговоров или их отсрочка может стать очень сильным средством давления. Если обе стороны при взаимном доверии приняли четкие сроки, то это облегчит достижение быстрого соглашения.

Но не всегда переговоры идут гладко. Нередко они заходят в тупик. В этом случае следует учитывать очень важный психологи-

90

ческий момент — не стоит отождествлять личность партнера и со­вершаемый им в данный момент поступок. **В любых переговорах, если вы надеетесь на продолжительное сотрудничество, то необхо­димо гнать от себя мысль об "уничтожении" противника**. **Вашим "противником" должна быть сама проблема, вытекающая из ситуа­ции, а не сидящий напротив партнер**.

**Не следует начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях**. Необходимо, чтобы собеседник с самого начала переговоров ответил "да", и удерживать его насколько воз­можно от слова "нет". Не случайно люди интуитивно начинают раз­говор с общей темы, например, обменявшись мнением о погоде, — как правило, здесь позиции совпадают. С психологической точки зрения, если партнер говорит слово "нет", то вся его нервная систе­ма настраивается на активное противодействие. Он весь как бы на­стораживается, готовясь дать вам отпор. Когда же он говорит "да", никакого противодействия не возникает и он с готовностью согла­шается с вами. Именно поэтому чем чаще партнер говорит "да" с самого начала разговора, тем более вероятно, что вам удастся скло­нить его к принятию вашего предложения.

**Для того чтобы партнер согласился с вашей точкой зрения, вы должны стремиться убедить его в том, что ваша мысль принадлежит именно ему**. С этой целью, чтобы переубедить партнера, не вызывая у него недовольства или обиды, необходимо стараться смотреть на вещи с его точки зрения. Конечно, ваш партнер может быть полнос­тью не прав, но он так не думает. Не осуждайте его, а постарайтесь поставить себя на его место.

**Всегда существует причина, почему другой человек думает и по­ступает так, а не иначе**. **Выявите эту скрытую причину** — и в ваших руках будет ключ к его действиям. Правда, на это понадобится вре­мя, но зато вы добьетесь лучших результатов в любых переговорах.

**Для того чтобы завоевать доверие партнера и затем склонить его к вашей точке зрения, необходимо сочувственно отнестись к его мыслям и желаниям**.

*Каждый человек испытывает постоянную потребность в сочувствии. Ребенок, например, охотно показывает ушиб­ленное место, чтобы вызвать сочувствие у старших. Взрос­лые же с этой целью охотно рассказывают о своих труд­ностях, болезнях и неудачах. И если вы им искренне посо­чувствуете (мысленно встав на их место), то они начнут относиться к вам более доверчиво и благожелательно.*

**Весьма полезно начинать обсуждение спорных вопросов с таких слов**: "Я вас вполне понимаю, я понимаю, почему вы испытываете

91

такие чувства. На вашем месте я, несомненно, чувствовал бы то же самое". Подобные слова могут смягчить даже самого непримиримо­го спорщика, а вы можете говорить это будучи по-настоящему ис­кренним: ведь на месте вашего собеседника вы, разумеется, чувст­вовали бы то же самое, что и он.

Взяв себя в руки и на возмущение (а часто и на оскорбление) ответив извинениями и любезностью, вы не только получите мо­ральное удовлетворение, но часто и чисто коммерческую выгоду, поскольку вам быстрее удастся склонить несговорчивого партнера к вашей точке зрения.

Доброжелательность, дружеский подход и понимание способны скорее заставить вашего партнера изменить свое мнение, чем самое неистовое негодование. Старайтесь с самого начала переговоров перейти на дружеский тон, например скажите; "Давайте посидим и посоветуемся, а если разойдемся во мнениях, то постараемся по­нять, чем это вызвано и по каким пунктам мы расходимся". Ну, а уж если атмосфера переговоров накалилась, то следует использовать все возможное, чтобы ее разрядить. Остроумное или шутливое замеча­ние, сказанное вовремя, может разрядить обстановку. Но если вы не уверены, что умеете шутить, то лучше не шутить. Хорошо уметь вызвать смех, но не показаться при этом смешным. Если же шутка касается вас, то ни в коем случае нельзя допустить, чтобы ваше лицо приняло обиженное выражение. Самая лучшая реакция — ответить такой же шуткой. Но, если вы не в состоянии этого сделать, то суще­ствует другой выход: посмеяться над собой вместе со всеми.

При любых переговорах не следует воспринимать другую сторону как монолит — следует помнить, что она состоит из разных людей. Более того, даже имея дело с одним человеком, не забывайте о много­гранности любой личности, и вы сможете договориться с ним, управляя ходом переговоров. Психологически правильно начать пере­говоры со взаимовыгодных для обеих сторон вопросов, обсудить наиболее простые и уже затем приступить к сложным.

Когда вы хотите склонить вашего партнера к своей точке зре­ния, никогда не начинайте переговоры с обсуждения тех вопросов, по которым он расходится с вами во мнениях. Сразу же переходите к тем вопросам, по которым вы единодушны. Старайтесь все время подчеркивать то, что **вы оба стремитесь к одной и той же цели и разница между вами состоит только в методах, а не в сути**.

Тактически грамотное и психологически выдержанное поведе­ние партнера служит гарантией успеха на переговорах. Одним из условий успешных переговоров является четкая конкретная речь участников, уверенный тон (когда вы выставляете свои требова­ния). Такой подход заставит собеседника искать пути выполнения ваших требований и в то же время создаст у него ощущение, что предложенный им подход принят.

Д. Карнеги указывает на правило, соблюдение которого позволяет склонить людей к нужной точке зрения: **"Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других".** Не все просьбы партнера можно удовлетворить, но отнеситесь к ним с пониманием, с искренним сочув­ствием — это важное условие делового сотрудничества предприни­мателей.

Не следует наносить обиды партнерам, обращая внимание на их ошибки и неточности. Это может вызвать только раздражение. Не­обходимо очень осторожно выбирать слова. Острая реплика типа "это абсолютно неверно" или "вы заблуждаетесь" убивает мысль и задевает чувство собственного достоинства у партнера, а значит, везет к прекращению переговоров.

**Психологически правильно высказывать неприятные слова поспе похвалы.** Д.Карнеги вообще против критики, так как, по его мне-гаю, она не дает никакого ощутимого результата и только усугубля­ет ситуацию. Но опыт свидетельствует о том, что иногда при обще- деловых партнеров без критики не обойтись. В таком случае критика должна быть деловой и сочетаться с конструктивными пред­ложениями. При этом рекомендуется вначале указать на позитивные стороны сотрудничества с партнером. И, естественно, критические замечания должны быть корректными, не оскорбляющими достоинства критикуемого.

**В заключение приведем шесть основных правил1**, способствующих успеху переговоров и поддержанию благоприятного климата в процессе их проведения, которые должны неукоснительно соблю­дать обе стороны.

1. **Рациональность.** Необходимо вести себя рационально, даже

если другая сторона проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции неблагоприятно сказываются на процессе принятия решений.

2. **Понимание.** Постарайтесь понять партнера. Невнимание к точке

(зрения партнера ограничивает возможность выработки взаимопри­емлемых решений.

3. **Общение.** Если даже противоположная сторона вас не слушает, то все равно постарайтесь провести консультации с ней, тем самым будут улучшены отношения.

4. **Достоверность.** Не давайте ложной информации, даже если это делает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет дальнейшее взаимодействие.

92 ----------------------------------

Искусство дипломатических переговоров // Международная жизнь. — 1989. — № 8.

93

5**.** **Необходимость избегать поучительного тона.** Не старайтесь по­учать партнера, будьте открыты для его аргументов и постарайтесь, в свою очередь, убедить его.

6. **Принятие.** Постарайтесь принять точку зрения другой сторо­ны и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партне­ра.

Мы попытались охватить основные психологические аспекты переговорного процесса, но многие факторы остаются "за кадром". Это происходит потому, что реальная практика будет привносить новые элементы и неожиданности. Именно поэтому каждый должен будет самостоятельно выбирать свою тактику ведения переговоров и, естественно, постоянно совершенствовать свое мастерство (как опытным путем, так и за счет теоретических знаний). На наш взгляд, здесь будет полезен и опыт американцев, который представлен в психологическом практикуме.

**§ 5. Национальные стили ведения деловых переговоров**

Предварительное знание того, что со­бираешься сделать, дает смелость и легкость.

*Дидро*

**Американский стиль ведения переговоров.** Американцы оказали значительное влияние на различные стили ведения переговоров во всем мире. Для них характерны хороший настрой на переговоры, энергичность, внешнее проявление дружелюбия и открытости. Они любят не слишком официальную атмосферу при ведении перегово­ров, ценят шутки и хорошо реагируют на них. Одновременно с этим проявляется и эгоцентризм. Часто американцы исходят из того, что их партнер должен руководствоваться теми же правилами, которым следуют и они. В результате не исключено возникновение непони­мания между участниками переговоров.

В целом американский стиль характеризуется достаточным про­фессионализмом. Редко в американской делегации можно встре­тить человека, некомпетентного в вопросах, по которым ведутся переговоры. При этом члены американской делегации относитель­но самостоятельны при принятии решений по сравнению с членами делегаций из других стран.

Американцы довольно настойчиво стремятся реализовать свои цели на переговорах, любят торговаться, часто применяют пакет­ную тактику решения вопросов. Немаловажное значение они при­дают освещению переговоров в печати.

**Французский стиль ведения переговоров.** Французы обычно избе­гают официальных обсуждений вопросов один на один. Они очень стараются сохранить на переговорах свою независимость. В то же время их поведение может измениться кардинальным образом в за­висимости от того, с кем они обсуждают проблемы.

Члены французской делегации больше внимания уделяют пред­варительным договоренностям и предпочитают заранее обсудить те или иные вопросы. По сравнению с американцами, французы менее i свободны и самостоятельны при принятии окончательных решений.

При обсуждении конкретных вопросов французы ориентируются на логические доказательства и исходят из общих принципов. Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют за­пасной позиции. Часто на переговорах они выбирают конфронта-ционный тип взаимодействия, кроме того, предпочитают использовать французский язык в качестве официального языка переговоров.

**Китайский стиль ведения переговоров** четко разграничивает отдельные этапы, первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап. На начальном этапе переговоров большое внимание уделяется внешнему виду партнеров, манере их поведе­ния. Эти показатели служат индикатором для определения статуса каждого из участников переговоров. В значительной степени китай­цы ориентируются на людей с более высоким статусом (как офици­альным, так и неофициальным) и на партнеров, которые выражают симпатии китайской стороне. С помощью таких партнеров китай­цы стараются оказать свое влияние на позицию противоположной стороны. Следует отметить, что "дух дружбы" имеет для них на переговорах большое значение.

Обычно окончательное решение принимается китайской сторо­ной не за столом переговоров, а в домашних условиях. Одобрение |' достигнутых договоренностей со стороны центра практически обя­зательно. Обычно в составе китайской делегации бывает много экс­пертов, что увеличивает ее численность.

Как правило, на переговорах с китайской стороной партнер вы­нужден первым "открыть карты", а именно первым высказать свою точку зрения под конец переговоров. Китайцы выступят лишь пос­ле того, как оценят возможности противоположной стороны. При этом они очень умело используют ошибки, допущенные партне­ром. Отметим, что китайцы придают большое значение выполне­нию достигнутых договоренностей.

**Японский стиль ведения переговоров.** Когда японцы на перегово­рах встречаются с ярко выраженной уступкой, они отвечают тем же. Практически они не используют угроз при переговорах. Японцы стремятся избегать обсуждений и столкновений позиций во время

94

95

официальных переговоров, а также участия в многосторонних пере­говорах Они уделяют много внимания развитию личных отношений с партнером. Во время официальных встреч японцы стремятся по возможности подробнее обсудить проблемы партнером. Механизм принятия решений у японцев предполагает довольно сложный и дли­тельный процесс согласования и утверждения тех или иных положений. Характерной чертой японцев является чувствительность к общест­венному мнению.

Остановимся на некоторых характеристиках других стилей. Так, для немцев, например, более вероятно вступление в те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможность най­ти решения. Они очень тщательно прорабатывают свою позицию, на самих переговорах любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим.

В отличие от немцев, англичане в меньшей степени уделяют вни­мание вопросам подготовки к переговорам, они подходят к ним с большой долей прагматизма, полагая, что, в зависимости от пози­ции партнера, на самих переговорах и может быть найдено опти­мальное решение. При этом они достаточно гибки и охотно отвеча­ют на инициативу партнера.

Для арабов одним из важнейших элементов на переговорах явля­ется установление доверия между партнерами.

**Психологический практикум**

**13 рекомендаций по методу принципиального ведения переговоров** (Гарвардский университет, США)

Люди обычно пытаются найти компромисс между стремлением к собственным целям и желанием сохранять хорошие взаимоотно-! шения с окружающими. Отсюда вынужденное лавирование между жесткостью, напористостью и уступчивостью, готовностью посту­питься своими интересами во имя хороших отношений с другими

Отстаивая свою точку зрения, каждый еще больше укрепляется в ней, становится тенденциозным и неспособным к разумной оцен­ке доводов другого. Более того, возникает психологический эф­фект отождествления себя с собственной позицией, когда защита ее становится вопросом самолюбия. Как же выбраться из этого "роко­вого" круга? Для этого предлагаются следующие рекомендации.

1. **Воспринимать друг друга вне контекста "друзья-противники".** Участники переговоров — партнеры, перед которыми стоит задача совместного принятия решений. Человек, склонный к жесткому, напористому стилю ведения переговоров, смотрит на своего партнера как на противостоящего ему противника, конкурента. "Уступчивый" же партнер прежде всего (даже в ущерб своим интересам) будет стре­миться создать на переговорах атмосферу дружеского расположения

2. **Видеть цель переговоров в разумном решении, полученном быстро и в полном согласии.** Это не столь очевидно, как отказ от альтернати­вы "друзья-противники" Сторонник жесткого подхода видит наи­лучший выход из ситуации в победе над партнерами, а приверженец уступчивости — в "полюбовном" соглашении.

3. **Отделять споры между людьми от решаемых задач.** "Жесткий" партнер склонен навязывать другому свою позицию и требовать уступок, а "мягкий" — уступить ради сохранения отношений. Ме­тод же принципиального ведения переговоров требует признать, что люди способны по-разному воспринимать одни и те же вещи, иметь разные взгляды и позиции. Их взаимодействия должны быть основаны скорее на уважении к позиции друг друга, чем на стрем­лении навязать свою позицию другому

Если партнер не разделяет вашу позицию, то это не должно вы­зывать у вас негативных чувств по отношению к нему, равно как это не означает, что он относится к вам с недостаточным уважением или доверием.

4 **Лучше быть мягким с людьми и жестким к проблеме.** Предпола­гается, что целесообразно сочетание достоинств разного стиля, "жест­кости", когда речь идет о решаемой проблеме, и "уступчивости" в человеческой сфере

5 **Действовать независимо от доверия или недоверия.** Степень доверия — недоверия, которое испытывают друг к другу партнеры, решающим образом определяет не только их поведение, но и разви­тие ситуации в целом. Одни партнеры вызывают у нас доверие, другие не внушают его, да и мы сами можем быть в большей или меньшей степени склонны к доверительности. Гарвардский метод рекомендует строить свое поведение не ориентируясь на то, что вы будете максимально откровенны со своим партнером, который оце­нит это и в благодарность пойдет вам на уступки. Дело не в дове­рии или в недоверии, а в готовности действовать на разумных ос­нованиях и в ожидании такой же позиции от партнера

6. **Сосредоточиться на выгодах, а не на позициях.** Безусловно, бы­вают ситуации, когда спор идет именно о позициях, однако доволь­но часто разные точки зрения на проблему не мешают людям успеш­но сотрудничать при решении конкретных вопросов. Независимо от того, какие позиции занимают партнеры, главным объектом своего внимания следует сделать поиск взаимовыгодных решений.

96

97

**7.** **Изучать интересы сторон.** Попробуйте вместо угроз или чрез­мерно уступчивых предложений понять интересы сторон. Только определив зону взаимных интересов или их пересечения, можно найти взаимовыгодное решение.

8. **Не устанавливать на переговорах "нижней границы".** Что такое "нижняя граница"? Это — худший из допустимых вариантов в дан­ной ситуации, на который вы готовы согласиться. Цель "нижней границы" состоит в том, что она предотвращает заключение неудач­ного соглашения, принятие поспешных решений, т.е. удерживает от неразумных шагов. По методу принципиального ведения перегово­ров человек начинает слишком держаться за свою "нижнюю грани­цу", которая тем самым сковывает его инициативу и воображение. Возможно, в ходе переговоров ваш партнер предложит вам вариант ниже вашей "нижней границы", и вы сразу откажетесь от него. Од­нако это поспешное решение, потому что можно договориться об особых условиях, делающих это предложение выгодным для вас.

С точки зрения специалистов Гарвардского университета, пред­почтительнее вовсе не устанавливать "нижней границы" (чтобы не сковывать своей инициативы). Вместо этого, чтобы защитить себя от импульсивных неразумных решений, предлагается использовать наилучшую альтернативу предлагаемому соглашению (НАПС).

Большие шансы на успех будет иметь тот партнер, который про­думает возможные альтернативы предполагаемому соглашению и определит для себя наилучшую из них.

9. **Продумать возможность взаимной выгоды.** Идти не путем по­терь и преимуществ, а направить свои усилия на поиск взаимной выгоды.

10. **Представить множество вариантов на выбор, а решение при­нять позже.** Особо оговаривается, что не следует рассматривать один из них, самый выгодный для себя. Это заставит партнеров особенно" упорно настаивать на его первоочередном решении.

11. **Настаивать на использовании объективных критериев.** Для это­го (чтобы защитить себя от нажима партнера, не идти на поводу у ситуации, чувств и желаний — как партнерских, так и своих собст­венных) стоит заранее оговорить критерии, которым должно отве­чать решение проблемы.

12. **Стараться достичь результата, основанного на нормах, которые зависят от воли сторон.** Если партнерами сформулированы объек­тивные критерии принятия решений, то они идут к результату, ос­нованному на нормах (выработанных критериях), а не в силу боль­шого нажима со стороны одного из партнеров.

13. **Рассуждать и прислушиваться к доводам, уступать принципам, а не нажиму.** "Уступчивый" партнер поддается нажиму, "жесткий" строит на нем свою тактику ведения переговоров, "принципиальный" руковод­ствуется принципами, а не идеями борьбы.

Тест "**Моя тактика ведения переговоров**"

(Выберите ответы "а" или "б".)

1. а. Обычно я настойчиво добиваюсь своего.

б. Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.

2. а. Я пытаюсь избежать неприятностей.

б. Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.

3. а. Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.

б. Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.

4. а. Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми,

б. Разногласия всегда волнуют меня.

5. а. Я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормаль­ные отношения.

б. Всегда следует доказывать свою точку зрения.

6. а. Всегда следует искать общие точки зрения.

б. Следует стремиться к осуществлению своих замыслов.

7. а. Я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его выска­зать свое мнение.

б. Лучше продемонстрировать преимущество своей логики рас­суждения.

8. а. Я обычно пытаюсь убедить других людей.

б. Чаще я пытаюсь понять точки зрения других людей.

9. а. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы,

б. Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.

98

99

10. а. Я отстаиваю свою позицию до конца.

б. Я склонен изменить позицию, если меня убедят.

Оценка ответов

Определите совпадения:

П (противоборство): 1а, 26, За, 4а, 56, 66, 76, 8а, 9а, 10а.

С (сотрудничество): 16, 2а, 36, 46, 5а, 6а, 7а, 86, 96, 106.

Оцените, что преобладает в вашем собственном поведении (С или П), а также определите, на что вы больше ориентированы: на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое (тактика противоборства, конкуренции, конфронтации) или на стрем­ление к совместному решению проблемы (это ориентация на дело, на сотрудничество, кооперацию). Естественно, вторая тактика пред­почтительнее1.

**Глава V**

**НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ В ПРОЦЕССЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

Умение читать приобретается чтени­ем книг, но гораздо более необходи­мое умение — познание мира — мож­но приобрести, только читая челове­ка и изучая самые разные его изда­ния

*Честерфилд Письма к сыну*

Люди могут обмениваться разными типами информации на раз­ных уровнях понимания. Известно, что общение не исчерпывается устными или письменными сообщениями. В этом процессе важную роль играют эмоции, манеры партнеров, жесты. Психологами уста­новлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 80% комму­никаций осуществляется за счет невербальных средств выражения и только 20—40% информации передается с помощью вербальных. Эти данные заставляют нас задуматься над значением невербального общения для взаимопонимания людей, обратить особое внимание на значение жестов и мимики человека, а также порождают желание овдадеть искусством толкования этого особого языка, на котором мы все разговариваем, даже не осознавая этого.

Особенностью невербального языка является то, что его прояв­ление обусловлено импульсами нашего подсознания, и отсутствие возможности подделать эти импульсы позволяет нам доверять этому языку больше, чем обычному, вербальному каналу общения

Успех любого делового контакта в значительной мере зависит от умения устанавливать доверительный контакт с собеседником, а та­кой контакт зависит не столько от того, **что** вы говорите, сколько от того, **как** вы себя держите. Именно поэтому особое внимание следу­ет обращать на манеру, позы и мимику собеседника, а также на то, как он жестикулирует.

Понимание языка мимики и жестов позволяет более точно опре­делить позицию собеседника. Читая жесты, вы осуществляете об­ратную связь, которая играет определяющую роль в целостном про-

120

цессе делового взаимодействия, а совокупность жестов является важ­ной составной частью такой связи. Вы сможете понять, как встрече­но то, что вы говорите, — с одобрением или враждебно, открыт собеседник или замкнут, занят самоконтролем или скучает

Знание языка жестов и телодвижений позволяет не только лучше понимать собеседника, но и (что более важно) предвидеть, какое впечатление произвело на него услышанное еще до того, как он выскажется по данному поводу. Другими словами, такой бессловес­ный язык может предупредить вас о том, следует ли изменить свое поведение или сделать что-то другое, чтобы достичь нужного ре­зультата.

Все это позволяет сделать вывод о том, что если вы желаете до­стигнуть определенных результатов во взаимоотношениях с партне­рами, собеседниками или просто коллегами, то вам необходимо овладеть хотя бы азами невербального, т е. бессловесного общения. Мы будем описывать их в определенной последовательности и бу­дем давать их толкование применительно к деловому общению1

**§ 1. Кинесические особенности невербального общения (жесты, позы, мимика)**

Весь мир — театр, и люди в нем акте­ры, и каждый не одну играет роль

*В Шекспир*

Как известно, изучение собеседника (партнера по общению) по его жестам, мимике и позам относится к области кинесики. Рас­смотрим только некоторые из этих кинесических составляющих.

Во всем мире основные коммуникационные жесты не отличают­ся друг от друга. Когда люди счастливы, они улыбаются, когда они печальны — они хмурятся, когда сердятся — у них сердитый взгляд. Кивание головой почти во всем мире означает "да" или утвержде­ние. Жест "пожимание плечами" является хорошим примером уни­версального жеста, который обозначает, что человек не знает или не понимает, о чем идет речь.

---------------------

1 Более подробно эта тема освещается в следующих пособиях Пиз А Язык тело­движений как читать мысли людей по их жестам — Новгород, 1992, Ниренберг Д , Калеро Дж Читать человека — как книгу — М , 1990, Лабунская В А Невербальное поведение — Ростов, 1986, Кузин Ф А Делайте бизнес красиво — М , ИНФРА-М, 1995, Кузин Ф А Культура делового общения — М , 1997

121

Как вербальные языки отличаются друг от друга в зависимости от типа культуры, так и невербальный язык одной нации отличается от невербального языка другой нации. Следует отметить, что наиболее распространенным жестом является прикосновение, или тактильный контакт. Прикосновение, или тактильный контакт, является для че­ловека самым первым и самым важным в его жизни. Прикосновени­ем мать показывает не только физическое благополучие, но и выра­жает ребенку свою любовь и нежность. Ребенок, лишенный этого в детстве, отстает от сверстников в интеллектуальном развитии и при­обретает эмоциональные дефекты, которые почти невозможно ком­пенсировать во взрослом состоянии. Культурные нормы значитель­но регламентируют тактильные контакты. Прикосновение остается знаком, прежде всего выражающим чувства к партнеру по общению. Грубые, болевые контакты сопровождают агрессию и принуждение. Мягкие, не болевые контакты сигнализируют о доверии и симпатии к партнеру.

Большинство культур накладывают множество ограничений на прикосновения. В каждом обществе складываются представления о том, как, когда, кого и кому можно трогать. Если собрать список прикосновений, то мы увидим, что в разных культурных слоях они осуществляются по-разному.

*Например, удар является актом агрессии, но шутливое похлопывание по спине, даже весьма чувствительное, ста­рых приятелей воспринимается как знак дружеского рас­положения. В разных культурах значительно различается и допустимое количество прикосновений. Так, 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.*

**Рукопожатие.** Непременным атрибутом любой встречи и про­щания является рукопожатие. Оно может быть очень информатив­ным, особенно его интенсивность и продолжительность. Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свидетельст­вовать о безразличии. Наоборот, продолжительное рукопожатие и слишком влажные руки свидетельствуют о сильном волнении. Не­много удлиненное рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взгля­дом демонстрирует дружелюбие. Однако задерживать руку партне­ра в своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздра­жения (он как будто попал в капкан).

*Следует учитывать разницу во взглядах на рукопожа­тие у иностранцев. Например, при встрече с партнерами из Азии не следует сжимать им ладонь слишком сильно и долго. Наоборот, западноевропейские и американские пред­приниматели терпеть не могут вялых рукопожатий, по­скольку у них очень ценятся атлетизм и энергия. Им сле­дует пожимать руку энергично и сильно.*

С помощью различного разворота ладони можно придать этому жесту различные значения. Когда ваша рука захватывает руку дру­гого человека так, что она оказывается повернутой вниз своей ла­донью, — это властное рукопожатие. Такое рукопожатие свиде­тельствует о том, что вы хотите главенствовать в процессе общения с вашим партнером.

Когда вы протягиваете руку, развернув ее ладонью вверх, — это покорное рукопожатие. Оно бывает необходимо в ситуациях, когда нужно отдать инициативу другому человеку или позволить ему чув­ствовать себя хозяином положения.

Рукопожатие, при котором руки партнера остаются в одинако­вом положении, обозначает, что оба партнера испытывают друг к другу чувство уважения и взаимопонимания.

Пожатие прямой, не согнутой рукой, как и властное рукопожа­тие, является признаком неуважения. Его главное назначение со­стоит в том, чтобы сохранить дистанцию и напомнить о неравенстве.

Пожатие кончиков пальцев напоминает пожатие прямой, не со­гнутой рукой, вместо руки в ладонь заключаются только пальцы. Цель инициатора этого рукопожатия заключается в том, чтобы дер­жать партнеров по общению на удобном для себя расстоянии.

Жест, называемый "перчаткой", означает, что его инициатор чес­тен и ему можно доверять. Такой жест применяется только по отно­шению к хорошо знакомым людям. Пожатие с применением обеих рук выражает искренность или глубину чувств по отношению к парт­неру. Для передачи избыточных чувств используется левая рука, ко­торая кладется на правую руку партнера.

Степень глубины чувств зависит от того, на какое место кладут руку. Если ее кладут на локоть партнера, то это выражает больше чувства, чем при захватывании запястья. Если руку кладут на пле­чо, то это означает больше чувства, чем когда она находится на предплечье.

**Жесты и позы.** В практике делового взаимодействия выделяются несколько основных жестов, отражающих внутреннее состояние *че*ловека. А.Алонсо, кубинская балерина, пишет о том, как расшифро­вываются эти знаки в поведении женщины:

**122**

123

*"Сила женщины не в красоте лица. Женская красота раскрывается именно посредством пластики. Женщина, у которой грациозная походка, отмеренные жесты, которая и на улице и дома держится прямо и собранно, всегда производит хорошее впечатление. И наоборот, когда она движется неуклюже, сгорбившись, и ее движения небреж­ны* — *ленивы или слишком нервны, — мы при виде этой дисгармонии человеческого тела невольно думаем, что пе­ред нами человек не очень привлекательный, небрежный и при ведении домашнего хозяйства, и на работе или че­ресчур нервный, способный на необдуманные действия".*

**Действительно, движения рук и тела передают много сведений о человеке**.

Во-первых, в них проявляются состояние организма и непосред­ственные эмоциональные реакции. Это позволяет судить о темпера­менте человека (сильные или слабые у него реакции, быстрые или замедленные, инертные или подвижные)

Во-вторых, позы и движения тела выражают многие черты ха­рактера человека, степень его уверенности в себе, зажатость или раскованность, осторожность или порывистость.

*В позе и движениях проявляется и социальный статус че­ловека. Такие выражения, как "идти с высоко поднятой го­ловой ", "расправить плечи " или, напротив, "стоять на полу­согнутых", представляют собой не только описание позы, но и выражают определенное психологическое состояние человека.*

В-третьих, в позе и жестах проявляются культурные нормы, усвоенные человеком.

*Например, воспитанный мужчина никогда не будет разго­варивать сидя рядом со стоящей женщиной, независимо от того, как он оценивает ее личные достоинства*

В-четвертых, жестам и позе приписываются чисто условные сим­волические значения. Таким образом, они способны передать точ­ную информацию.

**Жесты открытости** свидетельствуют об искренности и желании говорить откровенно. К этой группе знаков относятся жесты "рас­крытые руки" и "расстегивание пиджака".

Жест "раскрытые руки" состоит в том, что собеседник протяги­вает вперед в вашу сторону свои руки ладонями вверх.

*Этот жест особенно часто наблюдается у детей. Когда дети гордятся своими достижениями, они открыто показы­вают свои руки Когда же дети чувствуют свою вину, они прячут руки либо за спину, либо в карманы*

Этот жест демонстрирует желание пойти навстречу и установить контакт.

Жест "расстегивание пиджака" также является знаком открытос­ти. Люди открытые и дружески к нам расположенные часто рассте­гивают и даже снимают пиджак в вашем присутствии. Опыт пока­зывает, что соглашение между собеседниками в расстегнутых пид­жаках достигается чаще, чем между теми, кто оставался в застегнутых пиджаках. Тот, кто меняет свое решение в благоприятную сторону, обычно разжимает руки и автоматически расстегивает пиджак.

Когда становится ясно, что возможно соглашение или позитив­ное решение по поводу обсуждаемого вопроса, а также в том случае, когда создается позитивное впечатление от совместной работы, си­дящие расстегивают пиджаки, распрямляют ноги и передвигаются на край стула, ближе к столу, который отделяет их от сидящих на­против них собеседников (чаще всего партнеров по переговорам).

**Жесты подозрительности и скрытности** свидетельствуют о недове­рии к вам, сомнении в вашей правоте, о желании что-то утаить И скрыть от вас. В этих случаях собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками Но чаще все­го он старается не смотреть на вас, отводя взгляд в сторону. Другой показатель скрытности — несогласованность жестов. Если враждеб­ный по отношению к вам или защищающийся человек улыбается, то это означает, что он за искусственной улыбкой пытается наме­ренно скрыть свою неискренность.

**Жесты и позы защиты** являются знаками того, что собеседник чувствует опасность или угрозу. Наиболее распространенным жес­том этой группы знаков являются руки, скрещенные на груди. Руки здесь могут занимать три характерных положения.

Простое скрещивание рук является универсальным жестом, обо­значающим оборонительное или негативное состояние собеседни­ка. В этом случае следует пересмотреть то, что вы делаете или гово­рите, ибо собеседник начнет уходить от обсуждения. Нужно также учесть и то, что этот жест влияет на поведение других людей. Если в группе из четырех человек или более вы скрестили руки в защитной позе, то вскоре можно ждать, что и другие члены группы последуют вашему примеру. Правда, этот жест может означать просто спокой­ствие и уверенность, но это бывает тогда, когда атмосфера беседы не носит конфликтного характера.

124

125

Если помимо скрещенных на груди рук собеседник еще сжимает пальцы в кулак, то это свидетельствует о его враждебности или на­ступательной позиции. В этом случае следует замедлить свою речь и движения, как бы предлагая собеседнику последовать вашему приме­ру. Если это не помогает, то следует постараться сменить тему разго- • вора.

Жест, когда кисти скрещенных рук обхватывают плечи (иногда кисти рук впиваются в плечи или бицепсы так крепко, что пальцы становятся белыми), обозначает сдерживание негативной реакции собеседника на вашу позицию по обсуждаемому вопросу. Этот при­ем используется, когда собеседники полемизируют, стремясь во что бы то ни стало убедить друг друга в правильности своей позиции, причем нередко сопровождается холодным, чуть прищуренным взгля­дом и искусственной улыбкой. Такое выражение лица означает, что ваш собеседник на пределе, и если не принять оперативных мер, снижающих напряженность, то может произойти срыв.

Жест, когда руки скрещены на груди, но с вертикально выстав­ленными большими пальцами рук, является достаточно популяр­ным среди деловых людей. Он передает двойной сигнал: первый — о негативном отношении (скрещенные руки), второй — о чувстве превосходства, выраженном большими пальцами рук Собеседник, прибегающий к этому жесту, обычно поигрывает одним или обои­ми пальцами, а при положении стоя характерно покачивание на каблуках. Жест с использованием большого пальца выражает также насмешку или неуважительное отношение к человеку, на которого указывают большим пальцем как бы через плечо.

**Жесты размышления и оценки** отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы. Задумчивое (размышляю­щее) выражение лица сопровождается жестом "рука у щеки". Этот жест свидетельствует о том, что вашего собеседника что-то заинтере­совало. Остается выяснить, что же побудило его сосредоточиться на проблеме.

Жест "пощипывание переносицы", который обычно сочетается с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и на­пряженных размышлениях. Когда собеседник находится на стадии принятия решения, он почесывает подбородок. Этот жест обычно сопровождается прищуриванием глаз — собеседник как бы рассмат­ривает что-то вдали, как бы пытаясь найти там ответ на свой во­прос.

Когда собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки (осталь­ные пальцы находятся ниже рта) — это является красноречивым свидетельством того, что он критически воспринимает ваши доводы.

**Жесты сомнения и неуверенности** чаще всего связаны с почесыва­нием указательным пальцем правой руки под мочкой уха или же боковой части шеи (обычно делается пять почесывающих движе­ний).

Прикосновение к носу или его легкое потирание — также знак сомнения. Когда вашему собеседнику бывает трудно ответить на ваш вопрос, он часто указательным пальцем начинает трогать или поти­рать нос. Правда, здесь следует сделать предостережение: иногда люди потирают нос потому, что он чешется. Однако те, кто чешет нос, обычно делают это энергично, а те, для кого это служит жестом, лишь слегка его потирают.

**Жесты и позы, свидетельствующие о нежелании слушать и стрем­лении закончить беседу** достаточно красноречивы. Если во время беседы ваш собеседник опускает веки, то это сигнал о том, что вы для него стали неинтересны или просто надоели, или же он чувству­ет свое превосходство над вами. Если вы заметили подобный взгляд у своего собеседника, то учтите следующее, необходимо что-то из­менить, если вы заинтересованы в успешном завершении разговора.

Жест "почесывание уха" свидетельствует о желании собеседника отгородиться от слов, которые он слышит. Другой жест, связанный с прикосновением к уху, — потягивание мочки уха — говорит о том, что собеседник наслушался вдоволь и хочет высказаться сам.

В том случае, когда собеседник явно хочет быстрее закончить беседу, он незаметно (и порой неосознанно) передвигается или по­ворачивается в сторону двери, при этом его ноги обращаются к выходу. Поворот тела и положение ног указывают на то, что ему очень хочется уйти. Показателем такого желания является также жест, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладыва­ет их в сторону. В этой ситуации следует чем-то заинтересовать собеседника либо дать ему возможность уйти. Если вы будете про­должать разговор в том же ключе, то вряд ли добьетесь желаемого результата.

**Жесты, свидетельствующие о желании преднамеренно затянуть вре­мя,** обычно связаны с очками. Для того чтобы затянуть время с це­лью обдумать окончательное решение, собеседник делает следующие жесты: постоянно снимает и одевает очки, а также протирает линзы. Если вы наблюдаете один из этих жестов сразу же после того, как спросили человека о его решении, то лучше всего будет помолчать в ожидании. Если партнер вновь одевает очки, то это означает, что он хочет еще раз "взглянуть на факты".

Жест "расхаживание" служит знаком того, что не следует спе­шить. Многие собеседники прибегают к этому жесту, пытаясь "про­тянуть время", чтобы разрешить сложную проблему или принять трудное решение. Это очень позитивный жест. Но с тем, кто расха-

126

127

живает, разговаривать не следует. Это может нарушить ход его мыс­лей и помешать принятию им решения.

**Жесты уверенных в себе людей с чувством превосходства над дру­гими.** К ним относится жест "закладывание рук за спину с захватом запястья". От этого жеста следует отличать жест "руки за спиной в замок". Он говорит о том, что человек расстроен и пытается взять себя в руки. Интересно, что чем больше сердит человек, тем выше передвигается его рука по спине. Именно от этого жеста пошло вы­ражение "возьми себя в руки". Это плохой жест, который исполь­зуется для того, чтобы скрыть свою нервозность, и наблюдатель­ный партнер по переговорам наверняка почувствует это.

Жестом уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими является и жест "закладывание рук за голову". Многие со­беседники раздражаются, когда кто-нибудь демонстрирует его перед ними. Существуют несколько способов взаимодействия с собесед­ником, который использовал этот жест.

*Если вы хотите выяснить причину, по которой собесед­ник ведет себя с чувством превосходства, наклонитесь впе­ред с протянутыми ладонями и скажите: "Я вижу, что это вам известно. Не могли бы вы уточнить некоторые дета­ли?" Затем откиньтесь на спинку стула, ладони оставьте в поле зрения и ждите ответа.*

Другой способ заключается в том, чтобы заставить такого высо­комерного собеседника сменить свою позу, что, в свою очередь, изменит его отношение.

*Для этого можно взять какой-нибудь предмет и, отста­вив его на большое от него расстояние, спросить. "Вы не видели это?", заставив его наклониться вперед.*

Хорошим способом взаимодействия является копирование жеста собеседника. Если вы хотите показать, что согласны с собеседни­ком, то вам нужно повторить его позу. Однако в случае если собе­седник в позе "руки за голову" делает вам замечание, то копиро­вать его жест не следует, чтобы не разозлить его.

**Жесты несогласия** можно назвать жестами вытеснения, поскольку они проявляются вследствие сдерживания своего мнения. Собирание несуществующих ворсинок с костюма является одним из таких жес­тов. Собеседник, собирающий ворсинки, обычно сидит, отвернув­шись от других, и смотрит в пол. Это наиболее популярный жест неодобрения. Когда собеседник постоянно собирает ворсинки с одеж-

128

ды, это является признаком того, что ему не нравится все, что здесь говорится, даже если на словах он со всеми согласен.

Жесты готовности сигнализируют о желании закончить разговор или встречу и выражаются в подаче корпуса вперед, при этом обе руки лежат на коленях или держатся за боковые края стула. Если любой из этих жестов появляется во время разговора, то следует брать инициативу в свои руки и первым предложить закончить бесе­ду. Это позволит вам сохранить психологическое преимущество и контролировать ситуацию.

Помимо рассмотренных ранее поз и жестов существуют и другие, которые не менее красноречиво передают то или иное внутреннее состояние собеседников. Так, с помощью потирания ладоней пере­даются позитивные ожидания. Сцепленные пальцы рук обозначают разочарование и желание собеседника скрыть свое негативное отно­шение к услышанному

**Мимика** имеет очень большое значение в практике делового вза­имодействия. Именно лицо собеседника всегда притягивает наш взгляд. Выражение лица обеспечивает постоянную обратную связь: по нему мы можем судить, понял нас человек или нет, хочет ли он что-то сказать в ответ. Мимика свидетельствует об эмоциональных реакциях человека.

*В специальной литературе встречается более 20 000 опи­саний выражения лица Для того чтобы как-то классифици­ровать их, была предложена методика, получившая название FAST (введена Экманом). Принцип ее следующий, лицо де­лится на три зоны горизонтальными линиями (глаза и лоб; нос и область носа; рот и подбородок). Затем выделяются шесть основных эмоций, наиболее часто выражаемых при помощи мимических средств: радость, гнев, удивление, от­вращение, страх и грусть.*

*Фиксация эмоции по зоне позволяет более или менее опре­деленно регистрировать мимические движения. Эта методи­ка получила распространение в медицинской практике. В на­стоящее время предпринят ряд попыток применить ее в дело­вом общении Но эта проблема еще окончательно не решена.*

Поскольку лицо является как бы своеобразным перекрестком, на котором проявляются невербальные особенности, мимические ас­пекты являются наиболее выразительными. Мы еще будем останавли­ваться на мимике в главе VII, а здесь рассмотрим лишь мимические реакции, которые позволят нам определить, обманывает нас собе­седник или нет.

129

По мнению А.Пиза, проблема с ложью заключается именно в том, что наше подсознание работает автоматически и независимо от нас. Именно поэтому наши бессознательные жесты и телодвижения могут выдать нас, когда мы пытаемся лгать. Во время обмана наше подсознание выбрасывает пучок нервной энергии, которая прояв­ляется в жестах, противоречащих тому, что мы говорим.

Актеры и адвокаты, профессии которых непосредственно связа­ны с обманом в разных формах его проявления, до такой степени отработали свои жесты, что трудно заметить, когда они говорят не­правду. Для этого ^они, во-первых, отрабатывают те жесты, которые придают правдоподобность сказанному, во-вторых, почти полнос­тью отказываются от жестикуляции, чтобы не присутствовали ни позитивные, ни негативные жесты.

Что же касается других людей, им часто труднее дается подделка в языке мимики и жестов. Психологи считают, что лжеца, как бы онни старался скрыть свою ложь, все равно можно распознать, потому что его выдает несоответствие между микросигналами подсознания, которые выражены жестами, и сказанными словами.

**Какие же жесты могут выдать собеседника, если он лжет?**

*Например, когда мы слышим, что другие говорят не­правду или лжем сами, мы делаем попытку закрыть рот, глаза или уши руками. Защита рта рукой — один из не­многих жестов, явно свидетельствующих о лжи. В то вре­мя как мозг на уровне подсознания посылает сигналы сдер­живать произносимые слова, некоторые люди пытаются притворно покашливать, чтобы замаскировать этот жест.*

Если подобный жест используется собеседником в момент его речи, то это свидетельствует о том, что он говорит неправду. Одна­ко если он прикрывает рот рукой в тот момент, когда вы говорите, а он слушает, то это означает следующее: он чувствует, что вы лжете.

Жест, когда собеседник прикасается к своему носу, является утон­ченным, замаскированным вариантом предыдущего жеста. Он мо­жет выражаться в нескольких легких прикосновениях к ямочке под носом или быстром, почти незаметном прикосновении к носу. Объ­яснением этого жеста может быть то, что во время лжи появляются щекотливые позывы на нервных окончаниях носа и его очень хо­чется почесать, чтобы избавиться от неприятных ощущений.

Жест, связанный с потиранием века, вызван тем, что появляется желание скрыться от обмана или подозрения и избежать взгляда в глаза собеседнику, которому говорят неправду.

*Например, мужчины обычно потирают веко очень энергич­но, а если ложь очень серьезная, то отворачивают взгляд в сторону или еще чаще — в пол. Женщины очень деликатно проделывают это движение, проводя пальцем под глазом.*

Если вы видите, что собеседник лжет, то вы можете попросить его повторить или уточнить сказанное, и это заставит обманщика отказаться от продолжения своей хитрой игры.

Самый лучший способ узнать, откровенен и честен ли с вами в данный момент собеседник — это понаблюдать за положением его ладоней. Когда люди откровенны с вами, они протягивают вам одну или обе ладони и говорят что-то типа. "Я буду с вами полностью откровенен". Когда человек начинает откровенничать, он обычно раскрывает перед собеседником ладони полностью или частично. Как и другие жесты, этот жест абсолютно бессознательный и под­сказывает, что собеседник говорит в данный момент правду.

Мы не рассматриваем все жесты и позы, которые встречаются в процессе общения между партнерами, так как это нецелесообразно. Мы отметили только наиболее распространенные из них, которые дают представление об их значимости. Здесь важно было сформи­ровать определенную установку и интерес, что даст направленность к самостоятельному изучению подобного материала.

§ 2. Проксемические особенности невербального общения

Крупный успех составляется из мно­жества продуманных и предусмотрен­ных мелочей

*В Ключевский*

**Пространство и время также выступают в качестве особой знако­вой системы и несут смысловую нагрузку**.

*Так, например, размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, символизирует вни­мание к говорящему. Экспериментально доказано преиму­щество некоторых пространственных форм организации об­щения (как для двух партнеров, так и для большой ауди­тории).*

130

131

Это связано со следующим: существует большое количество ин­формации о том, что животные, птицы и рыбы устанавливают свою сферу обитания и охраняют ее. Но только недавно было обнаруже­но, что и у человека есть свои охранные»зоны и территории Если мы их изучим и поймем их смысл, то мы не только обогатим свое представление о своем собственном поведении и поведении других людей, но и сможем прогнозировать реакцию другого человека в процессе непосредственного общения.

*Американский ученый Э.Холл был одним из первых в облас­ти изучения пространственных потребностей человека и в 1969 г. издал книгу "Молчаливый язык ". Он же и ввел термин "проксемика " (от англ. proximity* — *близость). Это та дис­танция, которую соблюдают люди, и это биологическая закономерность.*

Размеры личной пространственной территории человека можно разделить на 4 зоны:

1) интимная зона — от 15 до 45 см;

2) личная зона — от 46 до 120 см;

3) социальная зона — от 120 до 360 см;

4) общественная, или публичная зона — более 360 см.

**Интимная зона** самая главная. Именно эту зону человек охраняет так, как будто это его собственность.

**Личная зона** — это то расстоя­ние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на офици­альных приемах и дружеских вечеринках.

**Социальная зона** — это то расстояние, на котором мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем.

**Публичная зона** — это то расстояние, которое соблю­дается, когда мы адресуемся к большой группе людей.

*Скученность людей на концертах, в кинозалах, на эс­калаторах, в транспорте и лифте приводит к неизбежному вторжению в интимные зоны друг друга. Существует ряд неписаных правил поведения для европейцев в условиях скученности людей, например в автобусе или в лифте. Это следующие правила:*

*1) ни с кем не разрешается разговаривать, даже со зна­комыми;*

*2) не рекомендуется смотреть в упор на других;*

*3) лицо должно быть совершенно беспристрастным* — *ни­какого проявления эмоций не разрешается;*

*4) если у вас в руках книга или газета, то вы должны быть полностью погружены в чтение,*

132

*5) чем теснее в транспорте, тем сдержаннее должны быть ваши движения;*

*6) в лифте следует смотреть только на указатель эта­жей над головой.*

Выбор дистанции зависит от взаимоотношений между людьми (как правило, люди стоят ближе к тем, кому они симпатизируют) и от индивидуальных особенностей человека (например, интроверты плохо переносят слишком близкую дистанцию)

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

*Например, по европейским правилам этикета в ресторане или кафе даме или уважаемому человеку предлагают место спиной к стене. Это дает наибольший психологический ком­форт.*

Взаимоотношения людей развертываются не только в простран­стве, но и во времени. Как человек распоряжается чужим и своим временем, является важным социальным знаком. Уважение к друго­му человеку проявляется в повышенной точности, пунктуальности поведения. Заставить другого ждать — значит вольно или невольно заявить о своем праве распоряжаться ситуацией. Фактор времени очень значим в том обществе, в котором "время — деньги", поэтому важно не тратить время зря. В этом, в частности, и нужно искать исток пунктуальности у бизнесменов.

Существуют правила взаимодействия, и их нужно знать и выпол­нять в зависимости от того, какое место за столом переговоров за­нимают участники общения.

Вначале рассмотрим размещение участников переговоров в усло­виях рабочего кабинета за стандартным прямоугольным столом **при четырех положениях вашего собеседника1:**

1) угловое расположение;

2) позиция делового взаимодействия;

3) конкурирующе-оборонительная позиция;

4) независимая позиция.

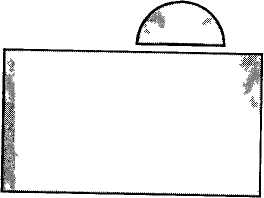
Угловое расположение характерно для людей, занятых дружес­кой непринужденной беседой (рис. 1) Эта позиция способствует постоянному контакту глаз и представляет простор для жестикуля­ции и возможность для наблюдения за жестами собеседника. Угол

-------------------------------------

'См Кузин ФА Делайте бизнес красиво — М ИНФРА-М, 1995 —С 242—245

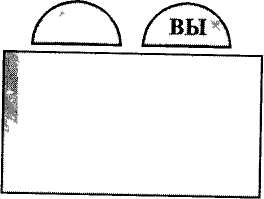
133

стола служит частичным барьером в случае опасности или угрозы с| стороны собеседника. При таком расположении отсутствует территориальное разделение стола.



*Рис. 1. Позиция углового расположения*

Когда два человека работают в соавторстве над какой-нибудь проблемой, они обычно занимают позицию делового взаимодейст­вия (рис. 2). Это одна из самых удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений

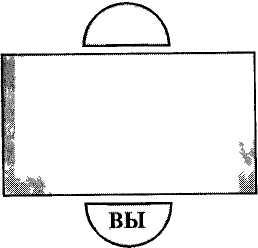


*Рис. 2. Позиция делового взаимодействия*

Положение партнеров друг против друга обычно создает атмо­сферу соперничества (рис. 3). Такое расположение собеседников спо­собствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол между ними становится своеобразным барьером. Люди занимают за столом такое положение в том случае, если они нахо­дятся в отношении соперничества или когда один из них делает выговор другому Кроме того, если встреча происходит в кабинете, то такое расположение свидетельствует также об отношениях суб­ординации. Следует помнить, что конкурирующе-оборонительная позиция затрудняет понимание точки зрения собеседников и не создает непринужденной атмосферы. Большего взаимопонимания можно достигнуть в позиции углового расположения и в позиции

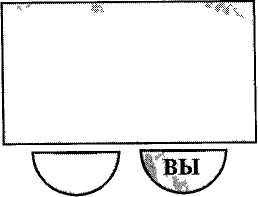
134

делового взаимодействия, чем в конкурирующе-оборонительной позиции Разговор в такой позиции должен быть коротким и специ­фичным.



*Рис. 3. Конкурирующе-оборонительная позиция*

Бывают случаи, когда очень трудно или неуместно занимать по­зицию углового расположения при предъявлении своего материала. Предположим, вам нужно предложить образец, схему или книгу на рассмотрение человеку, сидящему напротив вас за прямоугольным столом Сначала положите то, что вы хотите предъявить, на цент­ральную линию стола. Если он наклонится вперед, чтобы лучше рассмотреть ваш материал, но не придвинет его на свою сторону, то это означает, что ему ваш материал малоинтересен Если же он придвинет материал на свою сторону стола, то это означает, что он проявил к нему интерес. Это дает возможность попросить разреше­ния пройти на его сторону и занять или угловую позицию, или позицию делового сотрудничества Однако если он оттолкнет то, что вы ему принесли, значит сделка не состоится и нужно как можно быстрее заканчивать разговор Люди, не желающие взаимо­действовать за столом друг с другом, занимают независимую пози­цию (рис 4)



*Рис. 4. Независимая позиция*

135

Чаще всего такое положение занимают посетители библиотек, отдыхающие на скамейке в парке или посетители ресторанов и кафе. Эта позиция свидетельствует об отсутствии заинтересованности Ее следует избегать в том случае, когда требуется откровенная беседа или заинтересованные переговоры.

На создание психологического климата существенное влияние оказывает не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов. Так, квадратный стол способствует созданию отношений соперничества между людьми, равными по положению. Квадратные столы хороши для проведения короткой деловой бесе­ды или для того, чтобы подчеркнуть отношения субординации. Здесь отношения сотрудничества устанавливаются скорее с тем челове­ком, который сидит за столом рядом с вами, причем человек, кото­рый сидит справа от вас, будет более внимателен к вам, чем тот, который сидит слева. Максимальное сопротивление будет оказы­вать тот человек, который сидит прямо напротив вас. За прямо­угольным столом на встрече людей одинакового социального стату­са главенствующим считается то место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери. Круглый стол создает атмосферу не­официальности и непринужденности и за ним лучше всего прово­дить беседы людям одинакового социального статуса. Кроме того, когда приходится вести деловую беседу с двумя собеседниками, один из которых очень разговорчивый, а другой, наоборот, очень молчаливый, желательно расположиться за круглым столом.

Для того чтобы все партнеры принимали в беседе активное учас­тие, следует использовать простой, но очень эффективный прием: когда разговорчивый собеседник задает вопрос, во время ответа посмотрите сначала на него, а потом поверните голову в сторону молчаливого собеседника, затем снова в сторону разговорчивого, а затем опять — в сторону молчаливого. Этот прием позволяет мало­разговорчивому собеседнику почувствовать, что он тоже вовлечен в разговор, а вам — завоевать расположение этого человека (это озна­чает, что вы, в случае необходимости, сможете получить поддержку с его стороны).

Таким образом, квадратный (или прямоугольный) стол, который обычно является рабочим столом, используется для деловых бесед, переговоров, брифингов. Круглый стол чаще всего используется для создания непринужденной, неофициальной атмосферы и хорош в том случае, когда вам нужно достичь соглашения.

Следует не только правильно выбрать форму стола, но и уметь посадить за него вашего собеседника так, чтобы создать максималь­ный психологический комфорт. Это особенно важно, когда вы при­глашаете его на торжественный обед к себе домой или в ресторан.

Постарайтесь сделать так, чтобы ваш собеседник сидел спиной к стене.

*Психологами доказано, что у человека повышается часто­та дыхания и сердцебиение, если он сидит спиной к открыто­му пространству, особенно если за спиной— постоянное хож­дение. Кроме того, напряжение увеличивается, когда спина человека повернута к входной двери или к окну, особенно если это*— *окна первого этажа.*

Как мы видим, эти, казалось бы, мелочи, имеют немаловажное значение в деловом общении. Именно поэтому очень важно не только знать, но и уметь применить все, что мы узнали на практике для достижения эффективного результата.

**§ 3. Визуальный контакт**

Когда глаза говорят одно, а язык дру­гое, опытный человек больше верит первым

*Эмерсон*

**Взгляд,** его направление, частота контакта глаз — еще один ком­понент невербального общения. Направление взгляда показывает направленность внимания собеседника и вместе с тем дает обрат­ную связь, которая показывает то, как относится собеседник к тем или иным сообщениям. Взгляд используется также для установле­ния взаимоотношений. Когда человек стремится к установлению более теплых взаимоотношений, он ищет взгляд собеседника. Одна­ко если кто-то смотрит нам в глаза слишком долго, то это настора­живает.

*На протяжении многих веков человечество задумывалось над значением взгляда и о его влиянии на поведение человека. Мы все используем такие фразы, как "У нее большие детские глаза"; "У нее завлекающий взгляд"; "Она бросила на него гневный взгляд "; "У него бегающие глаза "; "У него такой блеск в глазах"*

Когда мы так говорим, мы имеем в виду размер зрачков человека и поведение его глаз. С помощью глаз передаются самые точные и открытые сигналы из всех сигналов межличностной коммуникации,

136

137

потому что они занимают центральное место в лице человека, при этом зрачки ведут себя полностью независимо.

При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зави­симости от того, как меняется отношение *\i* настроение человека от позитивного к негативному и наоборот. Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в 4 раза больше по сравнению с нормальным состоянием. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться, при этом получаются так называемые "глаза-бусинки" или "змеиные глаза".

*Основа для настоящего общения может быть установле­на только тогда, когда вы общаетесь с человеком с глазу на глаз. Если при общении с одними людьми вы чувствуете себя уютно, то с другими — дискомфортно. Это связано, главным образом, с тем, как они смотрят на вас, какова продолжи­тельность их взгляда и как долго они могут выдерживать ваш взгляд. Именно поэтому очень важно во время деловых бесед и переговоров контролировать выражение своих глаз.*

Ваш взгляд должен встречаться с глазами партнера около 60—70% от всего времени общения. Скованный, зажатый собесед­ник, который встречается с вами взглядом менее 1/3 от времени общения, редко пользуется доверием. Во время переговоров и дело­вых бесед никогда не следует одевать темные очки, потому что у партнера появляется ощущение, что его рассматривают в упор.

Если опытные собеседники могут сдерживать свои эмоции с по­мощью жестов и телодвижений, то практически никто не способен контролировать реакцию своих зрачков. Они непроизвольно рас­ширяются и сужаются и тем самым передают информацию о вашей реакции на услышанное.

*Так, например, китайские и турецкие торговцы назна­чают цену товара, ориентируясь на зрачки покупателя: если тот удовлетворен ценой и получает желаемое, то зрачки его глаз расширяются.*

Часто встречается так называемый взгляд искоса. Он использу­ется для передачи интереса или враждебности. Если такой взгляд сопровождается слегка поднятыми бровями или улыбкой, то он оз­начает заинтересованность и часто используется для того, чтобы завлечь собеседника. Если он сопровождается опущенными вниз бровями, нахмуренным лбом или опущенными уголками рта, то он означает подозрительное, враждебное или критическое отношение.

Более всего нас раздражают люди, которые во время разговора опускают веки. Это подсознательный жест, который является попыт­кой человека "убрать" вас из своего поля зрения, потому что вы ему надоели или стали неинтересны, или он чувствует свое превосходст­во над вами. При нормальной частоте моргания 6—8 раз в минуту веки этого человека закрываются на секунду или больше, как будто человек моментально стирает вас из своей памяти.

Если человек подчеркивает свое превосходство над вами, то его прикрытые веки сочетаются с откинутой назад головой и долгим взглядом, известным как "взгляд свысока". Если вы заметили по­добный взгляд у своего собеседника, то это означает, что ваше пове­дение вызывает у него негативную реакцию и нужно что-то изме­нить, чтобы успешно завершить разговор.

Взгляд является наиболее естественным средством невербально­го общения. Виды взглядов, а также их трактовка представлены в табл. Г.

Таблица 1 Виды взглядов, их трактовка и рекомендуемые действия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Взгляд и сопутствую­щие движения | Трактовка | Необходимо |
| Подъем головы и взгляд вверх | Подожди минуту, подумаю | Прервать контакт |
| Движение головой и насупленные брови | Не понял, повтори | Усилить контакт |
| Улыбка, возможно, легкий наклон головы | Понимаю, мне нечего добавить | Продолжить контакт |
| Ритмичное кивание головой | Ясно, понял, что тебе нужно | Продолжить контакт |
| Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику | Хочу подчинить себе | Действовать по обстановке |
| Взгляд в сторону | Пренебрежение | Уйти от контакта |
| Взгляд в пол | Страх и желание уйти | Уйти от контакта |

Как язык телодвижений различается у разных народов, так и продолжительность взгляда зависит от того, к какой нации принад­лежит отдельный субъект.

-----------------------

1 См.: Кузин Ф А. Делайте бизнес красиво — М.: ИНФРА-М, 1995. — С. 256

138

139

*Так, жители Южной Европы имеют высокую частоту взгляда, что может показаться оскорбительным для других народов, а японцы при деловой беседе смотрят скорее в шею, чем в лицо. Именно поэтому, прежЪе чем делать какие-либо выводы, необходимо учесть национальную принадлежность.*

Для того чтобы научиться "технологии взгляда" и эффективно применять его в общении с другими людьми, требуется около 30 дней постоянной усиленной тренировки.

§ 4. Психологические и паралингвистические особенности невербального общения

Нет выше наслаждения, нет более уте­шительного чувства, как двигать ты­сячи людей одним словом, одним взглядом.

*М С Щепкин*

Господам в присутствии речь держать не по писаному, а токмо устно, дабы дурь каждого при сем видна была

*Указ Петра I*

В главе IV мы рассматривали речь как форму публичного вы­ступления, но не затрагивали ее психологические, эмоциональные и паралингвистические особенности. Речью владеют все, но как она влияет на другого человека, как мы воспринимаем речь, какую информацию мы можем получить о партнере, слушая его?

*Так, Цицерон как-то сказал: "Ведь бывает, что человек \ судит здорово, но внятно изложить свои мысли не может "'.*

В настоящее время это — одна из проблем человеческого обще­ния. Несовершенное владение речью, ее засоренность, незнание и неумение использовать паралингвистические особенности не по­зволяют людям прийти к взаимопониманию.

Имеются большие возможности улучшить качество нашей речи, усовершенствовать ее2. Какие же требования предъявляются к хоро-

----------------------------------------

1 Цицерон. Избр. произв. — М., 1975.—С 209.

2 См.: Культура устной и письменной речи делового человека: Практикум. — М., 1997; Гойхман О.Я., Надеина Т.М. Основы речевой коммуникации. — М.: ИНФРА-м' 1997, Розенталь Д.Э. А как лучше сказать? — М., 1979 и др.

140

шей речи? Какие признаки ее характеризуют?

Давайте посмотрим, как относились к речи и как характеризовали ее известные писатели и общественные деятели. По их мнению, речь должна соответствовать следующим требованиям.

**Правильность речи,** т.е. ее соответствие принятым литературно-языковым нормам. Так, Д.И.Писарев писал: "Неправильное упот­ребление слов ведет за собой ошибки в области мысли и потом в практике жизни".

**Точность речи,** т.е. ее соответствие мыслям говорящего. Так, К.Федин писал: "Точность слова является не только требованием здоро­вого вкуса, но прежде всего — требованием смысла".

**Ясность речи,** т.е. ее доступность пониманию слушающего. Так, Квинтилиан, римский учитель красноречия, писал: "Говори так, что­бы тебя нельзя было не понять".

**Логичность речи,** т.е. ее соответствие законам логики. Небреж­ность языка обусловливается нечеткостью мышления. Так, Н.Г.Чер­нышевский писал: "Что неясно представляешь, то и неясно выска­жешь; неточность и запутанность выражений свидетельствуют о за­путанности мыслей".

**Простота речи,** т.е. ее безыскусственность, естественность, отсут­ствие вычурности, "красивостей слога". Так, Л.Н.Толстой писал: "Под напыщенностью и неестественностью фразы скрывается пустота со­держания".

**Богатство речи,** т.е. разнообразие используемых в ней языковых средств. Так, М.Горький писал: "Задачи, которые Вы ставите перед собой, неизбежно и настоятельно требуют большого богатства слов, большого обилия и разнообразия их".

**Сжатость речи,** т.е. отсутствие в ней лишних слов, ненужных по­вторений. Так, М.Горький писал: "Если пишет многословно, — это тоже значит, что он сам плохо понимает то, о чем говорит".

**Чистота речи,** т.е. устранение из нее слов нелитературных, жар­гонных, вульгарных, иностранных, употребляемых без особой не­обходимости. Так, В.Г.Белинский писал: "Употреблять иностран­ное слово, когда есть равносильное ему русское слово, значит ос­корблять и здравый смысл, и здравый вкус".

**Живость речи,** т.е. отсутствие в ней шаблонов, ее выразитель­ность, образность, эмоциональность. Так, А.Н.Толстой писал: "Язык должен быть живой".

**Благозвучие речи,** т.е. ее соответствие требованиям приятного для слуха звучания, подбор слов с учетом их звуковой стороны. Так, А.П.Чехов писал: "Вообще следует избегать некрасивых, неблаго­звучных слов. Я не люблю слов с обилием шипящих и свистящих звуков, избегаю их".

141

Как в любом искусстве и в любой науке, наилучших успехов в овладении речью достигают те, кто щедро наделен природой соот­ветствующими дарованиями. Говорить толково — реально для мно­гих. Говорить красиво, чаруя людей своей убедительностью, — удел немногих. Такие люди всегда пользуются популярностью. Им свой­ственна привлекательная обаятельность, свободные манеры, краси­вая речь. Не менее важно и другое: владение словом по справедли­вости возвышает его обладателя над другими людьми, позволяет ему испытывать необычные по внутренней яркости переживания.

Для иллюстрации сказанного обратимся к А.П.Чехову. Может быть, процитированный фрагмент покажется на первый взгляд слиш­ком длинным, но если внимательно его прочесть, то ясно, что ни­чего нельзя сократить, урезать, сжать, так как это скажется на цельности изложения и представление будет неполным.

*"При моем появлении студенты встают, потом садятся, и шум моря внезапно стихает. Наступает штиль.*

*Я знаю, о чем буду читать, но не знаю, как буду чи­тать, с чего начну и чем кончу. В голове нет ни одной готовой фразы. Но стоит мне только оглядеть аудиторию (она построена у меня амфитеатром) и произнести стерео­типное: "В прошлой лекции мы остановились на...", как фразы длинной вереницей вылетают из моей души* — *и пошла писать губерния! Говорю я неудержимо быстро, страстно, и, кажется, нет той силы, которая могла бы пре­рвать течение моей речи. Чтобы читать хорошо, т.е. не­скучно и с пользой для слушателей, нужно, кроме таланта, иметь еще сноровку и опыт, нужно обладать самым ясным представлением о своих силах, о тех, кому читаешь, и о том, что составляет предмет твоей речи. Кроме того, надо быть человеком себе на уме, следить зорко и ни на одну секунду не терять поле зрения.*

*Предо мной полтораста лиц, не похожих одно на дру­гое, и триста глаз, глядящих мне прямо в лицо. Если я каждую минуту, пока читаю, имею ясное представление о степени ее внимания и о силе разумения, то она в моей власти. Другой мой противник сидит во мне самом. Это — бесконечное разнообразие форм, явлений и законов и мно­жество ими обусловленных своих и чужих мыслей. Каж­дую минуту я должен иметь ловкость выхватить из этого громадного материала самое важное и нужное и так же быстро, как течет моя речь, облекать свою мысль в такую форму, которая была бы доступна разумению и возбужда­ла его, причем надо зорко следить, чтобы мысли передава-*

142

*лись не по мере их накопления, а в известном порядке, необходимом для правильной компоновки картины, ка­кую я хочу нарисовать.*

*Далее я стараюсь, чтобы речь моя была литературной, определения кратки и точны, фраза возможно проста и кра­сива. Каждую минуту я должен осаживать себя и помнить, что в моем распоряжении имеются только час и сорок ми­нут. Одним словом, работы немало. В одно и то же время приходится изображать из себя и ученого, и педагога, и ора­тора, и плохо дело, если оратор победит в вас педагога и ученого или наоборот.*

*Читаешь четверть, полчаса и вот замечаешь, что студен­ты начинают поглядывать на потолок, на Петра Игнатье­вича, один полезет за платком, другой сядет поудобнее, третий улыбнется свои мыслям... Это значит, что внима­ние утомлено. Нужно принять меры. Пользуясь первым удобным случаем, я говорю какой-нибудь каламбур. Все полтораста лиц улыбаются, глаза весело блестят, слышится ненадолго гул моря... Я тоже смеюсь. Внимание освежи­лось, и я могу продолжать.*

*Никакой спорт, никакие развлечения и игры никогда не доставляли мне такого наслаждения, как чтение лек­ций. Только на лекции я мог весь отдаваться страсти и понимал, что вдохновение не выдумка поэтов, а существу­ет на самом деле. И я думаю, что Геркулес после самого пикантного из своих подвигов не чувствовал такого сла­достного изнеможения, какое переживал я всякий раз пос­ле лекции"1.*

Было бы ошибкой предполагать, что красноречие сводится к богатству лексики и многообразию художественных приемов. Во многих случаях его можно объяснить индивидуальностью таланта определенной личности. Иногда бывает, что человек говорит не цветисто, а слушать его можно бесконечно.

*В российской истории известен архиепископ Новгорода и Великих Лук, писатель и государственный деятель Фео­фан Прокопович (1681*—*1736). Это была колоритная фи­гура ученого богослова и природного оратора. В его речах, духовных и светских, по свидетельству Н.М.Карамзина, рассеяно было множество цветов красноречия, хотя слог их был нечист и, можно сказать, неприятен. Но он всегда*

*----------------------------*

1 Чехов А.П. Избр. произв. — М., 1988 — С. 172.

143

*говорил искренне, с жарким чувством и вдохновением истинного гения. Слушатели не замечали негладкости языка, и слезы радости на их лицах нередко сопутствовали этим речам.*

Можно привести множество других исторических примеров. Так, Ф.М. Достоевский по строгим меркам не был оратором, часто вы­ступал по написанному тексту. Однако говорил он так, что после его речи признанные ораторы иногда не решались выступать перед аудиторией.

Почему так бывает? Неординарные, духовно богатые личности владеют магией словесного общения. Ее источают их образ, манера, поведение, интонационная окраска голоса, флюидное свечение глаз. Какие-то токи, исходящие от таких личностей в то время, когда они произносят речь, проникают в души людей. Они управляют их эмоциями, возбуждая работу какого-то удивительного механизма человеческого восприятия. Основная особенность заключается в том, что выступающий блестяще владеет самым трудным и сложным умением — оставаться незамеченным.

*Вот что пишет английский психолог Н.Коупленд: "Ау­дитория должна думать о том, что говорят, а не о том, кто говорит. Ей должно казаться, что она слушает свои собст­венные мысли, а не мысли лектора. Пусть слушатели ду­мают, что в их знаниях заслуга принадлежит только им ".*

Подобным эффектом блестяще пользовался известный россий­ский адвокат Ф.Н.Плевако.

*Так, в нашумевшем в те времена уголовном деле около­точного надзирателя Орлова, который обвинялся в убий­стве артистки Бефани, речь Плевако составила всего пол­торы страницы. К концу речи вся публика, заполнившая Московский окружной суд, плакала навзрыд. Плакали даже судьи, прокурор и присяжные заседатели. Он блестяще за­щитил интересы двух сироток-малюток убитой артистки и добился осуждения Орлова, адвокатом которого был дру­гой выдающийся русский судебный оратор князь Урусов.*

Если сравнить Плевако и Урусова, то сравнение будет не в поль­зу первого. Плевако (одна неблагозвучная фамилия чего стоит), с огромной нечесаной головой на широких плечах, с грузным туло­вищем на широких ногах, в потертом лоснящемся фраке. И — изящ­ный, надушенный князь. Однако Плевако, при всех своих негатив­ных внешних данных, получил всеобщее признание благодаря свое-

144

му таланту. В журнале "Право" за 1908 г. Ф.Н.Плевако сравнили с А.С. Пушкиным. Последний был гением в поэзии, а Плевако — гением в ораторском искусстве.

В речевом общении апелляция к рассудку людей — выражение уважения к ним, призыв к честному сотрудничеству. Рассудитель­ность, в отличие от демагогии, является веским доказательством умения говорящего, выражаясь словами Н.В.Гоголя, "мыслить сво­им умом". В наше время — время информативной перегруженности — это нечасто встречаемое явление. Люди чутко улавливают, когда говорят с "чужого голоса". Им больше импонирует демонстрация незаурядности ума выступающего, а также совершенная технология коммуникационного общения (как на вербальном, так и на невер­бальном уровне).

В речевом общении эффективным является такое качество вы­ступающего, как **находчивость.** Личное самообладание и умение до­стойно выходить из неожиданно сложившейся ситуации всегда по­зитивно работают на того, кто обладает этими качествами.

В любом общении "в цене" люди, которые владеют **мастерством экспромта.** Сколько раз на чаше весов лежала судьба имиджа полити­ка или делового человека, когда их речь прерывалась каверзным во­просом. Успех всегда был на стороне того, кто мгновенно и ярко его парировал.

Следует отметить, что в процессе общения недопустимо чрез­мерное увлечение иностранными словами.

*Так, еще при Екатерине II за иностранное слово, встав­ленное в разговор, виновный осуждался на прочтение 100 стихов из поэтического творчества профессора Санкт-Петербургской Академии наук красноречия В.К.Тредиаковского.*

По мнению К.С.Станиславского, речь — это та же музыка, то же пение. Он настоятельно предостерегал: голос должен звучать по-скрипичному, а не стучать словом, как горох о доску. Отталкиваясь от этих рассуждений К.С.Станиславского, отметим, что люди, об­ладающие музыкальным слухом, особенно чувством ритма, прида­ют своей речи внутреннюю мелодичность. Такие люди обладают оригинальным музыкальным ключом построения речи, что делает ее эмоционально выразительной, порой гипнотически воздействую­щей на слушателей.

Отметим, что всевозможные **"риторические уловки"** — это эмоци­ональные возбудители. С их помощью приводятся в действие наши анализаторы ощущений. Чем они восприимчивее к информации, тем громче в нас заговаривают эмоции, образуя различные состоя-

145

ния переживаний. Без них мы буквально глухи к обращенному к нам слову. Следует вызвать не просто эмоции, а определенные эмоции. Для того чтобы добиться подобного результата, следует принять во внимание многие факторы: психологию людей, их жизненные ситуа­ции, эффект своего имиджа и многое другое.

Очень важна в деловом общении и является практически беспро­игрышной **"энергетика речи",** ее экспрессия и тональная вариатив­ность. Слушателям импонирует, когда выступающий не суетится, а эмоционально чеканит фразы, не скрывая при этом своих убежде­ний и всем своим видом подчеркивая уверенность в правильности используемых аргументов. Такое единство манеры поведения и про­изнесения речи, как правило, оказывает максимальное впечатление на слушателей и располагает их к нему. На этой психологической основе чаще всего и складывается доверие к выступающему.

В речевом общении максимального успеха добивается тот, кто владеет тонким инструментарием возбуждения эмоций и чувств, а также умелого их использования для достижения своих целей (на­пример, В. Мейерхольд обладал изумительной способностью и тех­никой интонирования).

*Так, И.Ильинский писал: "...Интонации человеческого го­лоса бывают особенно красочны, разнообразны, глубоки и про­никновенны, когда они произносятся естественным, а не фор­сирующим голосом, и когда они произносятся так, то они особенно глубоко проникают в душу слушателя, неся нужную мысль"1.*

Отталкиваясь от слов выдающегося мастера художественного чте­ния, можно утверждать, что интонация — это ключ, с помощью ко­торого задействуется мышление и раскрывается душа.

*"Освободите " голос В. Высоцкого от присущих ему инто­наций, и это уже будет не его голос. Своей хрипотцой и не­обычайным накалом эмоций он превращал простые по смыслу слова в душевные надрывы, заставляя людей на многое в жиз­ни посмотреть другими глазами и взывая к размышлению, как и во имя чего жить.*

Речь базируется на задействовании такого великолепного меха­низма психики, каким являются **ассоциации.** Они представляют со­бой способность нашего интеллекта восстанавливать прошлую ин­формацию по отношению к той, которая принимается человеком. 1

------------------------------

Ильинский И Сам о себе — М., 1984. — С. 149.

Достигается это благодаря тому, что говорящий создает общее ин­формационное поле общения, помогает слушателям стать деятель­ными его соучастниками. В итоге они не только получают удоволь­ствие от общения с ним, но и испытывают взлет собственной мыс­ли. Происходит мощная стимуляция душевных и интеллектуальных резервов человеческого организма. Можно привести много приме­ров такого риторического мастерства.

*Вспомним как образно, а потому и ассоциативно древ­негреческий драматург Аристофан в комедии "Лягушки" представляет решение спора, чьи стихи лучше* — *Эсхила или Еврипида. Он взвешивает их на весах.*

Важно помнить и знать еще об одном моменте. Проксемические особенности речи дают нам возможность делать выводы о личност­ных особенностях человека, его характере и темпераменте. Доста­точно много подобных примеров мы видим в литературных произ­ведениях, наблюдаем в реальных жизненных ситуациях и в деловом общении.

*Рассмотрим, например, как дополняет психологический портрет героя романа "Бесы" П.Верховенского Ф.М.Дос­тоевский: "Говорит он скоро, торопливо, но в то же время самоуверенно и не лезет за словом в карман... Выговор у него удивительно ясен, слова его сыплются, как равные, крепкие зернушки, всегда готовые к Вашим услугам. Сна­чала это Вам и нравится, но потом станет противно, и именно от этого слишком уж ясного выговора, от этого бисера вечно готовых слов "*'.

Социальная принадлежность человека сказывается не только на словарном запасе, которым он располагает и активно пользуется, но и на его выговоре. Недаром профессор Хиггинс (Б.Шоу "Пигмали­он") прикладывал усилия, работая над произношением Элизы Дул-литл, чтобы сделать из уличной цветочницы "герцогиню".

Наконец следует упомянуть **акцент,** который может выдать ино­странца даже при том условии, что он правильно подбирает слова и строит фразы.

Таким образом, невербальные особенности речи, с одной сторо­ны, дают нам возможность судить о партнере и, с другой стороны, характеризуют каждого из нас.

1 Достоевский Ф М. Полн собр. соч. В 30 т. — Т. 10. — Л., 1974. — С 143—144.

146

147

§ 5. Межнациональные различия невербального общения

Благородные мужи и при разногласии остаются в гармонии

*Конфуций*

Невербальный язык может многое рассказать о внутреннем со­стоянии даже незнакомого человека, не говоря о деловых партне­рах, постоянных собеседниках и коллегах.

*Так, вы дотронулись до руки собеседника, отодвинулись или придвинулись к нему, ваше выражение лица, игра инто­нации, повышение или понижение голоса, пауза, движение всей рукой или только кистью* — *все имеет свой смысл. Но как и всякий язык, невербальный у каждого народа свой. Действи­тельно, один и тот же выразительный жест у разных наро­дов может иметь совершенно различное значение. Даже ваш костюм и его цвет могут нести неоднозначную информацию в разных частях света. Тот жест, которым русский человек сокрушенно демонстрирует пропажу или неудачу, у хорвата означает признак успеха и удовольствия.*

Если в Голландии вы повернете указательным пальцем у виска, подразумевая какую-то глупость, то вас не поймут. Там этот жест означает, что кто-то сказал очень остроумную фразу. Говоря о себе, европеец показывает на грудь, а японец — на нос. В некоторых стра­нах Африки смех — это показатель изумления и даже замешательст­ва, а вовсе не проявление веселья.

Редко случается, что мы говорим, не сопровождая слова каким-либо действием, в котором главную роль неизменно играют руки. Разные жесты имеют неодинаковые значения в различных странах. Итальянцы и французы известны тем, что они во всем полагаются на свои руки, когда нужно решительно подтвердить слова или при­дать беседе более непринужденный характер. Опасность заключает­ся в том, что жесты рук воспринимаются по-разному — в зависи­мости от того, в какой стране мы в данный момент находимся. Так, в США, да и во многих других странах, "нуль", образованный боль­шим и указательным пальцем, "говорит" о том, что "все нормаль­но", "отлично" или просто "ОК". В Японии его традиционное зна­чение — "деньги". В Португалии и некоторых других странах он будет воспринят как неприличный. Когда француз, немец или итальянец считает какую-либо идею глупой, он выразительно стучит себя по голове, а если немец шлепнет себя по лбу открытой ладонью, то это эквивалент восклицания: "Да ты с ума сошел!" Кроме того, немцы, так же, как американцы, французы и итальянцы, имеют обык­новение рисовать указательным пальцем спираль у головы, что озна­чает: "Сумасшедшая идея..." И, напротив, когда англичанин или ис­панец стучит себя по лбу, всем ясно, что он доволен, и не кем-нибудь, а собой. Несмотря на то, что в этом жесте присутствует доля самоиронии, человек все-таки хвалит себя за сообразительность: "Вот это ум1" Если голландец, стуча себя по лбу, вытягивает указательный палец вверх, то это означает, что он по достоинству оценил ум собе­седника. Но если же палец укажет в сторону, то это означает, что у того мозги набекрень. Немцы часто поднимают брови вверх в знак восхищения чьей-то идеей. Такое же поведение в Англии будет рас­ценено как выражение скептицизма.

Считается, что наиболее экспрессивен язык жестов у французов. Когда француз хочет сказать, что нечто — верх изысканности и утонченности, он, соединив кончики трех пальцев, подносит их к губам и, высоко подняв подбородок, посылает воздушный поцелуй, а если француз потирает указательным пальцем основание носа, он предупреждает "здесь что-то нечисто", "осторожно", "этим людям нельзя доверять". Этот жест очень близок итальянскому постуки­ванию указательным пальцем по носу, все равно, справа или слева; это означает: "берегись", "впереди опасность", "похоже, они что-то замышляют". В Голландии у того же самого жеста другое значение — "я пьян" или "ты — пьян", а в Англии — "конспирация и секрет­ность".

Движение пальцев из стороны в сторону имеет много разных значений. В США, Италии, Франции и Финляндии это может оз­начать легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано. В Голландии и Франции такой жест просто означает отказ. Если жестом надо сопроводить выговор, то указательным пальцем водят из стороны в сторону около головы.

В большинстве западных цивилизаций, когда встает вопрос о роли правой и левой руки, ни одной из них не отдается предпочте­ния (если, конечно, не учитывать традиционного рукопожатия пра­вой рукой). Но будьте осторожны на Ближнем Востоке, как и в других исламских странах, таких, как Индонезия или Малайзия. Нельзя протянуть кому-либо еду, деньги или подарок левой рукой. Там она известна как нечистая рука и пользуется дурной славой.

Этот краткий перечень довольно-таки стандартных жестов по­казывает, как легко непреднамеренно обидеть своих деловых парт­неров — представителей другой национальной культуры. Если вы

148

149

осознанно сумеете предугадать реакцию ваших собеседников, на­блюдая за их невербальным языком, то это поможет вам избежать многих недоразумений.

**Психологический практикум**

Тест "**Речевые барьеры при общении**"

Для того чтобы оценить, насколько актуальны для вас речевые барьеры общения, насколько вы умеете "подать информацию", пред­лагаем ответить на вопросы, составленные американским психоло­гом В.Маклини.

1. Когда вы сами говорите, внимательно ли вы следите за тем, чтобы слушатели правильно вас поняли?

2. Подбираете ли вы слова, соответствующие уровню подготов­ки слушателей?

3. Обдумываете ли вы указания, прежде чем их высказать?

4. Отдаете ли вы распоряжения в достаточно краткой форме?

5. Если подчиненный не задает вопросов после того, как вы высказали новую мысль, считаете ли вы, что он ее понял?

6. Ясно ли вы выражаетесь?

7. Увязываете ли вы свои мысли, прежде чем их высказать, чтобы не говорить бессвязно?

8. Поощряете ли вы вопросы?

9. Предполагаете ли вы, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы выяснить их?

10. Различаете ли вы факты и мнения?

11. Усиливаете ли вы конфронтацию, противореча аргументам собеседника?

12. Стараетесь ли вы, чтобы ваши подчиненные во всем согла­шались с вами?

13. Используете ли вы профессиональный жаргон, непонятный слушателям?

14. Говорите ли вы ясно, точно и вежливо?

15. Следите ли вы за тем, какое впечатление производят ваши слова на слушателя, внимателен ли он?

16. Делаете ли вы преднамеренные паузы в своей речи для того, чтобы собраться с мыслями, обратить внимание на слушателей?

Если вы не задумываясь ответили "да" на все вопросы, кроме 5, 9 и 13-го, то можно считать, что вам присуще умение ясно и кратко излагать свои мысли.

Тест "Умеете ли вы влиять на других людей?"

Основа основ делового человека — умение влиять на других лю­дей. Имеется ли у вас такая способность, можете ли вы повести людей за собой или вам надо тщательно развивать эту способность? В поисках этого ответа вам поможет приводимый далее тест

Ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы.

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или полити­ческого деятеля?

2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстра­вагантно?

3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?

4. Как быстро вы реагируете, когда замечаете малейшие при­знаки неуважительного отношения к вам?

5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успе­ха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?

6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемон­стрировать окружающим свои незаурядные возможности?

7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться действи­тельно выдающегося результата?

8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменен9

9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?

10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или перестав­лять мебель?

11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?

12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчи­вых людей?

13. Любите ли вы доказывать, что ваш начальник (или кто-то весьма авторитетный) в чем-то не прав?

**Оценка ответов**

Подсчитайте набранное вами количество баллов, воспользовав­шись для этого представленной далее таблицей.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ответ |  |  |  |  |  | Номера | вопросов | |  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| Да Нет | 5 0 | 0 5 | 5 0 | 5 0 | 5 0 | 5 0 | 5 0 | 0 5 | 0  5 | 5 0 | 5 0 | 5 0 | 5 0 |

150

151

**Интерпретация результатов**

**35—65 баллов.** Вы человек, который обладает великолепными пред­посылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. Вы убеж­дены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Вы считаете, что он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на до­пущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать людей в своей правоте. Однако вам следует быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

**35 баллов и менее.** Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удается далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены стро­гой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам, а ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать "че­рез силу". При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываясь и непра­вильно понятым1.

**Глава VII ИМИДЖ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА**

Искусство нравиться есть великая тай­на, которая, даруемая ли природою или похищаемая упорным усилием, в обоих случаях достойна уважения и зависти; в последней дани ей немно­гие и отказывают.

*П.А.Вяземский*

Имидж — это искусство управлять впечатлением.

*Э Гофман*

Для каждого человека важно, как он выглядит в глазах окружа­ющих. Именно этой проблемой и занимается новая отрасль науч­ного знания — имиджелогия. Имидж (от англ. image — образ) — это визуальная привлекательность личности. Многие индивиды от природы обладают привлекательным имиджем, но, как правило, чаще симпатии людей приобретаются благодаря искусству самопре­зентации, без которого не достичь крупных успехов в любой дея­тельности, не постичь радости человеческого внимания.

Наивен тот, кто думает, что достаточно прочесть книги об обще­нии и правилах хорошего тона и усвоить ряд рекомендаций для того, чтобы научиться располагать к себе людей. Нередко случается как раз обратное. Благоприятные внешние данные являются тем природным достоянием, которым следует умело распорядиться.

*Например, десятки тысяч девушек мечтают стать фото­моделями, но удается это лишь сотням. И только единицы становятся топ-моделями, достигшими подлинных вершин этого вида бизнеса. Среди элитарных красавиц* — *амери­канка Синди Крауфорд. Где бы она ни появлялась* — *вез­де ее сопровождает успех. В чем ее секрет? Она умна и*

195

*элегантна, у нее прекрасные внешние данные. Кроме того, ей свойственна тонкая манера выражения своего душевного со­стояния. Всякий, кто с ней общается, попадает под ее чело­веческое обаяние.* \*

Вне всякого сомнения, красивым людям легче создавать эффект личного обаяния. В кино или на телеэкране наш взор запечатляет в памяти образы привлекательных людей. Психологи неоднократно убеждались, что из десяти случаев, по меньшей мере в восьми, наше первоначальное впечатление о других людях складывается по их внешним данным.

Однако отсутствие привлекательных внешних данных не пере­крывает дорогу к созданию благоприятного личного имиджа. Для этого только надо хотеть и уметь наилучшим образом самовыразить свои сильнейшие личностные качества. Более того, в каждом индивиде имеется способность нравиться людям. Как показывают исследова­ния, чем больше прилагается усилий в проявлении способности нравиться людям, тем ярче высвечиваются интеллектуальные, худо­жественные и информационные характеристики личности. Тем более, когда всему этому способствует склонность к общению и лидерству.

Быть обаятельным — своего рода мужество, так как требуется непрерывная работа над собой. Бывают и поражения, но их следует достойно переносить.

*Например, немногие знают, что такой знаменитый ар­тист, как И.Смоктуновский, приложил огромные усилия для того, чтобы удержаться в театральном мире. В его по­служном списке есть такая запись: "Уволен из театра по профессиональной непригодности". Не будь у него муже­ства и силы воли, вряд ли мы могли бы восхищаться его мастерством.*

И в прошлое, и в настоящее время невежды и грубые люди не обладали магией обаяния. Ведь обаяние — это не столько визуаль­ная привлекательность личности, сколько полнота доверия, душев­ная расположенность к людям. К сожалению, в жизни нередко бывает, что люди сами себе создают героев и идолов, абсолютно не вникая в их личностную сущность. Именно поэтому полезно оце­нивать, какие человеческие качества и поступки привлекают наше внимание и почему мы тяготеем к их обладателям.

Индивиду, имеющему дурной вкус, наивно рассчитывать на обая­тельность. Кроме того, человек поистине нравственен лишь тогда, когда он повинуется внутреннему побуждению помогать людям и удерживается от того, чтобы причинить человеку какой-либо вред.

196

Обладание высшей духовностью выступает в качестве непременно­го условия создания достойного имиджа.

Так каковы же приоритетные качества, обладание которыми де­лает реальным решение проблемы имиджа?

Условно можно выделить три группы.

В первую группу входят такие природные качества, как комму­никабельность (способность легко сходиться с людьми), эмпатич-ность (способность к сопереживанию), рефлексивность (способность понять другого человека) и красноречивость (способность воздей­ствовать словом). Эти качества составляют набор природных даро­ваний, обозначаемых понятием "умение нравиться людям". Обла­дание данными способностями и постоянные упражнения в их раз­витии — залог успешного создания личного имиджа.

Во вторую группу входят характеристики личности как следст­вие ее образования и воспитания. К ним относятся нравственные ценности, психическое здоровье и способность к межличностному общению.

К третьей группе следует отнести то, что связано с жизненным и профессиональным опытом личности. Особенно ценно, когда этот опыт помогает ей обострить интуицию на ситуацию общения.

Какая-либо самоуверенность и стереотипное поведение негатив­но воздействуют на восприятие людьми личности, которая заинте­ресована в признании и доброжелательном к себе отношении. Во многих случаях имидж — это результат умелой ориентации в кон­кретной ситуации, а поэтому правильного выбора своей модели поведения.

**§ 1. Модели поведения**

Человек есть не что иное, как ряд его поступков.

*Г Гегель*

В повседневной жизни мы воспринимаем поведение другого че­ловека как целостный образ. Выражая свою позицию, мы делаем это одновременно разнообразными средствами. Так, желая проявить симпатию к какому-либо человеку, мы, как правило, не только скажем ему о своих чувствах, но и передадим их в мягких интона­циях голоса, в приветливом взгляде. Этот комплекс знаков образу­ет **модель** или, как говорят психологи, **паттерн** поведения. Модель воспринимается как единое целое.

197

*Например, авторитарное поведение включает в себя без­апелляционность суждений, категоричный тон, характер­ную жестикуляцию. Увидев человека, ведущего себя та­ким образом, мы делаем для себя выводы.*

Целостность модели нарушается, когда входящие в ее состав эле­менты противоречат друг другу; например, печальная новость, о которой сообщается с ироничной интонацией.

В жизни каждая модель поведения у разных людей воплощается по-разному. Большая часть моделей поведения в повседневной жизни не является объектом специального изучения, но среди множества моделей имеются такие, которые осмысляются людьми, становятся предметом специального изучения. Это этикетные модели (предпи­сания) и стратегические модели.

**Этикетные модели** свойственны каждой профессии. Например, этические требования, предъявляемые к врачу и дипломату, различа­ются между собой. Если мы досконально будем знать этические пред­писания, то возникает вопрос: как достичь этого образца, с помо­щью каких средств? Ответ на этот вопрос дает **стратегическая модель.** Стратегические модели фактически представляют собой рекоменда­ции о том, как себя вести для того, чтобы достичь той или иной цели. Мы изобретаем определенную стратегию поведения, обдумы­ваем, какие слова сказать собеседнику для того, чтобы убедить его в своей правоте, как показать ему готовность к сотрудничеству, как завоевать его симпатию и т.д.

Необходимость изобретения поведенческих стратегий обуслов­лена проблемами, возникающими в процессе общения. Эффектив­ность процесса общения зависит от множества факторов, имеющих человеческую природу. К ним относятся психофизические характе­ристики человека, его мыслительные особенности, черты характера и установки. Одни факторы являются очевидными, и мы учитываем их автоматически, другие требуют специального рассмотрения. Го­раздо сложнее выявить и учесть влияние внутренних позиций че­ловека на его поведение с тем или иным партнером.

Рассмотрим один из важнейших моментов, который лежит в основе многих стратегий, — отношение партнера по общению к самому себе. Это необходимо потому, что в уровне самооценки, в соотношении самооценки и оценки окружающих кроется немало трудностей. На­пример, если человек по жестам окружающих замечает, что их чув­ства не соответствуют его представлениям, то он расстраивается. Появляются шаблоны поведения для защиты своего собственного "я", так называемые **защитные механизмы.** В качестве защитного механизма может появиться нечувствительность к критическим за-

198

мечаниям, перенос своих негативных чувств на других людей, раци­онализация собственных неразумных поступков. Эти реакции меша­ют взаимопониманию и взаимодействию. Для того чтобы не вызвать у партнера ощущения угрозы и не спровоцировать его на психологи­ческую защиту, нужно помочь человеку в осознании того, как мы воспринимаем его поступки. И здесь огромную роль играет обратная связь.

**Обратная связь** — это информация, которую мы предоставля­ем другим и которая содержит нашу реакцию на их поведение. При­ведем несколько тезисов из книги польского психолога Е.Мелибруда1, в которой раскрываются **условия эффективного механизма об­ратной связи.**

*1. В своих замечаниях постарайтесь затронуть прежде всего особенности поведения партнера, а не его личности; старайтесь говорить о конкретных поступках партнера.*

*2. Говорите больше о своих наблюдениях, а не заключени­ях, к которым вы пришли. Возможно, что с вашей помо­щью партнер придет к более глубоким и правильным вы­водам. Но если все же вам захочется высказать свои сооб­ражения и выводы, то не создавайте иллюзии, что ваши выводы объективно отражают реальность.*

*3. Старайтесь высказаться скорее в описательном клю­че, чем в форме оценок...*

*4. Описывая поведение другого человека, старайтесь не пользоваться категориями "ты всегда...", "ты никогда...".*

*5. Старайтесь сосредоточивать свое внимание на кон­кретных поступках вашего партнера в ситуациях, имевших место совсем недавно, а не на историях далекого прошлого.*

*6. Старайтесь давать как можно меньше советов: лучше высказывать свои соображения, как бы делясь мыслями и информацией с партнером.*

*7. Обеспечивая человеку обратную связь, старайтесь под­черкнуть то, что может быть ценным для него, а не то, что может принести удовлетворение лично вам. При этом сле­дует стараться не злоупотреблять в выражении чувств, не прибегать к эмоциональной разрядке, стараться не мани­пулировать другими. Обратную связь, как и любую фор­му помощи, следует скорее предлагать, чем насильно навя­зывать.*

*8. Старайтесь давать партнеру такую информацию и в таком количестве, чтобы он был в состоянии воспользо­ваться ею.*

------------------------

Мелибруда Е. Я, ты, мы. — М., 1986.

199

*9. Внимательно следите за тем, чтобы момент обеспече­ния обратных связей был подходящим... Важно выбрать для этого удачное время, место и ситуацию. Нередко в ответ на обратную связь партнер реагирует глубокими эмо­циональными переживаниями. Поэтому нужно быть очень щепетильным и трезво оценивать возможности собеседника.*

*10. Помните, что давать и принимать обратные связи можно при наличии известной смелости, понимания и ува­жительного отношения к себе и другим".*

Ваше мнение о партнере должно быть выражено так, чтобы не вызвать у него и у того, с кем он делится своими наблюдениями и оценками, чувств обиды, возмущения и протеста. Это особенно важ­но, если мы имеем дело с человеком внутренне незрелым, чрезвы­чайно неуверенным в себе, тяжело переживающим любую критику. Следует иметь в виду, что не только тот, кто страдает "комплекса­ми", требует осторожного, тактичного обращения. Каждый, даже вполне уверенный в себе человек, нуждается в подтверждении соб­ственной значимости в глазах окружающих. Ничто так болезненно не переживается, как неуважение к личности и оскорбление чувства собственного достоинства.

Напротив, обратная связь, в которой фиксируются позитивные качества человека, обладает колоссальным положительным потен­циалом

*Например, вот что писал в XVIII в. французский мора­лист Ф. Ларошфуко: "Красота, ум, доблесть под воздейст­вием похвал расцветают, совершенствуются и достигают такого блеска, которого никогда бы не достигли, если бы ос­тались незамеченными "* '.

Только сознавая заложенные в себе позитивные задатки, веря в возможность их развития, человек может уважать себя и стремить­ся к дальнейшему самосовершенствованию. Выражение чувства сим­патии, признание заслуг и достоинств человека вызывают у него, как правило, ответную симпатию, настрой продолжить общение, идти навстречу пожеланиям собеседника. В этом случае, если мы действительно уважаем и ценим другого человека, то выражение подобных чувств не только нравственно оправданно, но и жела­тельно для обоих партнеров.

Но в случае, если психологическая поддержка осуществляется только для того, чтобы получить одностороннюю выгоду (она ста-

--------------------------------------

1 Ларошфуко Ф Мемуары. Максимы —Л, 1971 —С 200

200

новится средством манипуляции сознанием и поведением другого человека), то нравственная оценка, безусловно, будет негативной.

Большую популярность в нашей стране, как и в США, на роди­не автора, получили советы Д.Карнеги, сформулированные им в книге "Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей" (М, 1989). Большая часть рекомендаций Д.Карнеги основывается на по­требности человека в самоуважении, уважении со стороны собесед­ника, во внимании к его потребностям.

*Вот некоторые из советов' "Будьте искренне заинтересо­ваны в других людях", "Запомните, что имя человека яв­ляется для него самым приятным словом"; "Сделайте так, чтобы собеседник почувствовал свою важность, значитель­ность, и сделайте это искренне"; "Покажите, что вы ува­жаете точку зрения собеседника. Никогда не говорите ему, что он не прав"; "Дайте своему собеседнику почувство­вать, что идея принадлежит ему"; "Обращая внимание на ошибки человека, не делайте это "в лоб"; "Прежде чем критиковать другого, говорите о собственных ошибках"; "Давайте возможность человеку спасти свое лицо", "Хва­лите человека за каждое его, пусть незначительное, достиже­ние. При этом будьте искренни и щедры на похвалу" и т.д.*

Конечный результат, ради которого Д.Карнеги предлагает ис­пользовать свои рекомендации, сводится к тому, чтобы извлечь из общения максимум выгоды. В качестве наиболее сильных аргумен­тов в пользу своих советов Д.Карнеги говорит о том, что с их помощью можно получить денежную прибыль, заключить выгод­ные контракты, сделать успешную карьеру. Некоторые наши сооте­чественники, ознакомившись с советами Д.Карнеги, не поняли его основной идеи, считая, что в нашем обществе они неприменимы, так как учат лицемерию и ханжеству.

Это, конечно, неверно. Сама по себе данная модель не несет манипуляторской окраски. Она может быть использована и для партнерского взаимодействия, когда обе стороны получают пози­тивный эффект от общения. В основном все советы основаны на здравом смысле. Кроме того, яркая форма изложения, множество жизненных примеров делают книгу Д.Карнеги привлекательной и полезной во многих отношениях.

Другая важная психологическая идея, которая лежит в основе стратегической модели, — это идея о необходимости **самоподачи, самопрезентации.** Партнер по общению действует в соответствии со своими планами исходя из своего определения ситуации. Для

201

того чтобы общение протекало по желаемому плану, каждый из его участников должен подать себя в соответствии со своим замыслом1. Мы осуществляем самопрезентацию сознательно или бессозна-' тельно, прямо или косвенно. \*

*Например, мы можем делать это прямо, называя при зна­комстве с человеком свой статус, страну или город, откуда приехали, семейное положение. Самопрезентация может осуществляться и косвенно, с помощью намеков и выска­зываний ("когда я в последний раз был в Париже.. "), костюма, подчеркнуто элегантного или небрежного, опре­деленных манер и атрибутов.*

Чрезвычайно важна самопрезентация в профессиональном обще­нии.

Не следует забывать, что при выборе модели поведения мы не столько зависим от самих себя, сколько от многих внешних обсто­ятельств. Это не освобождает нас от персональной ответственности за свое поведение.

**Каковы критерии выбора модели поведения**?

**1**. **Нравственная безупречность.** При всей нашей склонности к субъ­ективному трактованию морали в обществе существуют общеприня­тые подходы к объяснению таких понятий, как честность, справед­ливость и совесть.

2. **Учет конкретной ситуации,** в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств.

3. **Цель,** которую ставит перед собой личность.

4. **Самокритичная оценка** собственных возможностей использова­ния конкретной модели поведения.

Умелое использование критериев выбора моделей поведения вместе с искусным вхождением в свои жизненные роли — одно из важ­нейших положений имиджелогии.

*Например, в нашей жизни всегда имеются определен­ные устойчивые параметры поведения. Так, некоторые, встав утром, начинают день с физической зарядки. В течение дня мы совершаем ряд одних и тех же действий. Таким образом, существует конкретный набор моделей поведения повседневного назначения. Это не исключает "вклинива-*

-------------------------------------

1 Мы уже останавливались на самопрезентации в главе I. Подробно о целях и сред­ствах самопрезентации см. Гофман Э Современная зарубежная социальная психо­логия: Тексты — М , 1984. — С. 189—196; Шепель В М. Имиджелогия, или Секреты личного обаяния. — М., 1994

202

*ния " в них каких-то других моделей поведения, обусловленных конкретной обстановкой.*

Русское слово "модель" произошло от французского слова "modele" — образец. Выбор модели поведения не предполагает какой-либо бесчувственной стандартизации человеческих действий, т.е. отсутствия в них живого темперамента, своеобразия мышления, само­бытности, привычек. Выбор модели поведения — это воспроизводство таких их вариантов, которые при повседневном общении помогают личности стать коммуникабельной, а потому и привлекательной.

При типологии моделей поведения можно выделить модели по­ведения в официальном общении и неофициальном (семейном, то­варищеском, бытовом). Модели поведения могут быть активного (агрессивного) и пассивного (оборонительного) характера.

Деловая сфера — самая многообразная сфера общения. Ее харак­терной чертой является то, что в ней все субъекты общения высту­пают в официальных статусах, неотвратимо обусловливающих вы­бор их моделей поведения. В итоге ее участники ориентированы на достижение какого-либо делового эффекта.

В зарубежной практике не существует каких-либо сомнений в обязательном создании имиджа фирмы или делового человека. По­добное отношение к нему "вмонтировано" в менталитет людей, не­зависимо от занимаемого ими места на служебной лестнице. Имидж выступает как составная часть культуры делового общения. Без него наивно рассчитывать на серьезные успехи в бизнесе, а также пользоваться достойной репутацией в различных кругах общества. Обретение привлекательного имиджа — не самоцель для делового человека. Однако овладение им составляет весьма существенную его личностную и профессиональную характеристику, имеет глубо­кий практический смысл.

**§ 2. Тактика общения**

*Путешествие длиной в 1000 ли начи­нается с первого шага*

*Китайская пословица*

Для имиджа делового человека очень важна **тактика общения.** Если мы проанализируем свой прошедший день, то наверняка можем об­наружить, что в его процессе в общении были допущены какие-то

203

просчеты или что-то получилось не так, как хотелось бы, хотя в стратегическом плане все было предварительно продумано.

Почему не удалось реализовать свою стратегию общения? Верная стратегия живого общения — еще не абсолютная гарантия успеха. В общении огромное значение имеет правильный выбор тактики его осуществления.

Многие на собственном опыте неоднократно убеждались, насколь­ко велико значение вариативности и маневренности в деловом об­щении. Не все, конечно, можно заранее просчитать, но отработанные варианты желательны. В полезности этого совета нетрудно удосто­вериться при ознакомлении с практикой проведения деловых пере­говоров и бесед. Максимальный успех сопутствует тем, кто, даже имея солидную практику участия в них, каждый раз тщательно к ним готовится.

**Какие же требования предъявляются к тактике общения?**

1. Необходимо обладать несколькими вариантами поведения в однотипной ситуации и уметь ими оперативно пользоваться.

2. В любом общении, прежде всего в деловом, не следует допус­кать какой-либо конфронтации, а тем более — конфликта При конфронтации общение никогда не будет успешным. С ней неиз­бежны психологические потери Конечно, возможны жаркие споры и расхождения оппонентов по принципиальным позициям Глав­ное, чтобы противостояние не переросло в личную неприязнь

3. Следует умело использовать механизмы психологического вза­имодействия.

К механизмам психологического воздействия относятся:

**Привязанность,** которая является результатом привыкания людей друг к другу. За годы совместной учебы или работы складываются добрые взаимоотношения. Обрывание привычных связей нередко бывает болезненным.

**Симпатия** — это эмоциональная расположенность, направленное влечение к кому-либо. В коллективе, в котором ярко проявляются симпатии, создается необычайно теплый психологический фон, а потому комфортность отношений. В такой атмосфере общения не вспыхивают разрушительные конфликты.

**Доверие.** Если привязанность и симпатия являются неосознанной (эмоциональной) ориентацией на кого-то, то доверие выступает как вера в конкретного человека или в какие-то его качества. Весьма сложно зафиксировать, какой психологический компонент — под­сознательный или сознательный — сыграл решающую роль. Бесспорно лишь то, что без симпатии он не образуется. Доверие — это сгусток чувств и оценочного отношения. Надежность отношений решаю­щим образом зависит от баланса доверия, которое сложилось между людьми.

204

**Уважение** — это добровольное признание личности, занимае­мого ею статуса. Претензия на уважение должна быть подкреплена наличием незаурядных данных у того, кто его добивается.

Эти требования нельзя рассматривать изолированно друг от дру­га. Нельзя отдавать предпочтение одному, игнорируя остальные.

Из каких же элементов состоит оптимальный образ, каковы со­ставные элементы имиджа?

У каждого делового человека свой личный образ, свой стиль. Что же является общим, основополагающим для всех? Это манеры, внеш­ний облик, походка, одежда, взгляд и улыбка, макияж и прическа.

**Манеры** делают человека таким, что он становится признавае­мым людьми. В манерах воссоздается образ человека, зрительно про­являются те его качества, которые оцениваются людьми со знаком "плюс" или "минус".

Приведем отрывок из книги "Жизнь в свете, дома и при дворе", которая была издана в Санкт-Петербурге в 1890 г.:

*"Хорошие манеры обязательны для благовоспитанных муж­чин или женщин, ибо они служат признаком нравственной утонченности гораздо больше, чем светскости.*

*Порочные люди весьма редко отличаются изящными мане­рами.*

*Хорошие манеры заразительны... Манеры человека суть мерило того общественного круга, в котором он живет.*

*Хорошие манеры сообщают изящество и благородство. Хорошие манеры приобретаются прежде всего наблюдением за собой. Это входит в привычку, остающуюся на всю жизнь. Затем они укрепляются посещением благовоспитанных лю­дей с благородным образом мыслей.*

*Женщина с хорошими манерами пользуется всеобщим ува­жением, приятна мужчинам и женщинам. Манеры мужчин в значительной степени зависят от женщин. Порядочная женщина одним своим присутствием сдерживает в грани­цах приличий самых необузданных людей".*

В манерах общения велика роль **любезностей и комплиментов.** Для многих из нас — это нечто невидимое и отдаленно звучащее, хотя все мы нуждаемся в приятном слове и тактичном внимании. При этом недопустимы лесть, тем более подхалимаж. Использование ком­плимента требует известного такта и чувства меры. Опасайтесь вы­ступать в роли неловкой личности, всегда говорящей любезности тяжелые, неуместные, а еще хуже — глупые. Вместе с тем избегайте закомплексованности. Очень важно чувствовать своих партнеров по общению.

205

Наиболее универсальный прием, при умелом использовании кото­рого практически всегда удается расположить собеседника к себе, — это сделать ему комплимент. Комплимент удовлетворяет важней­шую психологическую потребность человека в положительных эмо­циях.

Конечно, хорошие манеры не исчерпываются умением сказать комплимент, хотя он играет значительную роль. Манеры — это то, что придает образу визуальное очертание. Они не создают его пол­ностью, но играют важную роль в самопрезентации. (Подробно о роли и значении комплимента мы говорили в главе **II,** § 4.)

**Внешний облик.** Сюда мы включаем позы, походку, жесты и красоту тела1.

Сократ однажды сказал, что человеком признается тот, кто спо­собен владеть своим телом. Владеющий своим телом выразительно самоутверждает себя. Красота телесных форм, по мнению Л.Н.Толс­того, всегда совпадает с понятием о деятельной жизненной энер­гии. Для того чтобы научиться владеть своим телом, не нужно обладать какими-то особыми физическими данными. Важно этого хотеть и уметь.

Например, по позам можно безошибочно судить о взаимоотно­шениях общающихся людей. Именно поэтому полезно знать типич­ные позы и их "язык", чтобы умело ими пользоваться или, наоборот, не допускать их в своем поведении. Следует быть внимательным к ним: не бесцеремонно вглядываться в позы, а как бы ненароком отметить характерологические особенности своих партнеров, ори­ентироваться в их личном настроении, в наличии у них каких-то переживаний.

**Походка.** Телодвижение устойчиво фиксируется в походке. Она — своеобразная картограмма личности. Ее составляющими являются ритм, динамика шага и масса тела. Все эти данные у разных людей проявляются с большим или меньшим отличием. По походке мож­но судить о самочувствии человека, его возрасте и характере. Для иллюстрации сказанного о походке, а самое главное, для овладения навыками ее прочтения, полезно знать шесть основных видов походок.

1. **Уверенный человек.** Ходит быстро, размахивая руками, имеет ясную цель и готов ее реализовать.

2. **Критичный и скрытный,** подавляющий других человек. Держит руки в карманах даже в теплую погоду.

3. **Человек, находящийся в угнетенном состоянии.** Руки в движе­нии или находятся в карманах, волочит ноги и, как правило, смотрит под ноги.

-------------------------------------

1 Мы подробно говорили о невербальных аспектах в главе V, а здесь только кратко перечислим их с целью сохранения логики изложения.

4. **Человек, испытывающий вспышку энергии.** Идет подбоченив­шись, намерен достичь цели кратчайшим путем.

5. **Озабоченный человек.** Ходит в позе "мыслителя", голова опу­щена, руки сцеплены за спиной.

6. **Заносчивый человек.** Высоко поднятый подбородок, руки дви­гаются подчеркнуто энергично, ноги словно деревянные, стиль — вышагивание лидера.

В наше время бурно развивающихся контактов между представи­телями различных стран особо важно ориентироваться в "немом языке" жестов. Их исполнителями являются руки. При многих со­впадениях движений рук следует помнить, что один и тот же жест может иметь различный смысл у разных народов. Это та самая ловушка, в которой нередко оказываются деловые люди.

Наши жесты — телесное проявление эмоций и мыслей. Их даже иногда называют духовными инструментами общения. Они несут в себе огромное количество информации, которая чаще более искрен­няя, чем произносимые слова.

Жесты составляют сердцевину пантомимы. Именно поэтому они не сводятся только к рукам. Поворот шеи, движение ног, осанка — все это приобретает особую информационную выразительность бла­годаря жестикуляции руками. Когда это делается артистично, со­здается яркий личностный образ.

Людям импонируют личности не просто физически сильные, но и обладающие изящным телом. Физическая гармония всегда спо­собствует визуальной привлекательности. Если же к этому доба­вить личностную самобытность и высокую культуру, то такой об­раз становится неотразимым. Изящное тело пластично выражает духовность личности, а это очень важно для создания привлекатель­ного имиджа.

О природной и визуальной привлекательности женщин сказано много, обратимся к мужчинам. Немногие из них выдерживают про­верку временем. Примерно к пятидесяти годам они теряют интерес к своим физическим данным, становятся обрюзгшими, непомерно выступающий живот обезображивает фигуру. По этому поводу мож­но возразить, что с возрастом неизбежно происходят нарушения обмена веществ, а также истощение компенсаторного механизма поддержания физического состояния. Однако это скорее объясне­ние, а не оправдание.

И мужчинам, и женщинам следует всегда помнить, что в любом возрасте при определенных усилиях можно быть физически при­влекательным.

**Одежда.** Известно выражение: "По одежке встречают...". В нем емко схвачена роль одежды в социальном представлении человека.

Наша одежда является наглядной многомерной информацией (на­пример, о наших экономических возможностях, эстетическом вкусе, принадлежности к профессиональной группе, отношении к окру­жающим людям). Одежда является своеобразной визитной карточ­кой. Она оказывает психологическое воздействие на партнеров по общению, нередко предопределяя их отношение друг к другу.

Очень важна манера ношения одежды. Можно иметь модную одежду, но не производить должного впечатления, ибо прежде всего следует знать, что носить. При выборе одежды нельзя не считаться со своими физическими данными. Кроме того, следует принимать во внимание ее функциональное предназначение: куда вы идете — на работу, в гости или на официальный прием.

Безвкусица, экстравагантность, несоблюдение сезонности и про­сто неаккуратность — это те характеристики манеры ношения одеж­ды, которые губительны для имиджа. Они перечеркивают многие прекрасные качества людей, создают ложное представление о них.

Существует такое понятие — одеваться со вкусом. Оно универ­сально по своей трактовке, ибо вкусы людей зависят от многих об­стоятельств. Среди них ведущая роль отводится общей культуре, материальным возможностям, возрасту, этнопсихологическим фак­торам. Имеется и некий стандарт "хорошего вкуса". Для того чтобы его придерживаться, при выборе одежды и ее ношении следует при­нимать во внимание свои кинесические данные, эстетику времени, социальный статус. Долгое время одеваться со вкусом означало оде­ваться строго и однотонно. Во времена демократизации вкусов можно одеваться разнообразно, но соблюдать при этом принцип ансамбля.

Особо хотелось бы обратить внимание на одежду мужчин, на то, что в их ансамбле одежды велик эффект рубашек. Можно иметь пару костюмов и пару пиджаков с брюками, и этого будет достаточ­но, чтобы смотреться эффектно и свежо (но при обязательном усло­вии: необходимо иметь в своем гардеробе не менее дюжины различ­ных рубашек). Одно время пальма первенства отдавалась белым ру­башкам. Цветное телевидение наглядно демонстрирует, насколько ненадежна белая рубашка в "лепке" образа. Конечно, существуют ситуации, когда по этикету или ритуалу положено быть в белой ру­башке. Вообще же мужчины выигрышнее смотрятся в тех рубашках, которые лучшим образом оттеняют лицо, гармонично сочетаются с галстуком.

У американцев деловой стиль одежды получил название "бэзик". Бэзик безоговорочно вбирает всю классику мужского костюма. Только дилетанту может показаться, что классический костюм неизменен. Кроме того, прав не тот, кто, кивая на демократичность, ходит в свитере и пуловере. Предпочтение отдается дневному рабочему кос­тюму серого, светло-серого или темно-синего оттенка.

Главное украшение мужчины — это... галстук. Он должен по дли­не, ширине и цветовой гамме соответствовать моде. Взглянув на галстук, можно безошибочно оценить вкус его обладателя. Элегант­ный костюм, возможно, и останется незамеченным, но красивый галстук — никогда. Выбор цвета или рисунка галстука позволяет продемонстрировать индивидуальность, а иногда и настроение, в котором пребывает его обладатель.

Галстуки любого рисунка, цвета и размера выглядят изысканно тогда, когда не бросаются в глаза. Желаемый эффект достигается не узорами, а правильным подбором галстука к костюму. Каждый се­зон диктует свою моду на цвет. Следует помнить, что доминирую­щий цвет галстука должен повторять один из тонов костюма

Сейчас бизнесмены одеваются по наитию, полагаясь на свой вкус, может быть, прислушиваясь к чужим советам. Ни одно исследова­ние не докажет, что хорошо и со вкусом одетый предприниматель заключает больше выгодных сделок, но можно поручиться за то, что каждый преуспевающий бизнесмен выглядит безукоризненно.

Значительно больше проблем с одеждой у женщин. Каждая жен­щина призвана быть уникальной. Вот почему женская мода дина­мична, разнообразна и непредсказуема. Однако главная трудность состоит в том, что женщина не может быть одета так, как другие. Для нее одежда является фоном для самопрезентации своих лучших качеств.

Как в прошлом, так и в настоящее время предназначение жен­ской одежды — подчеркнуть личную незаурядность и элегантность. Женщина всегда обладает правом на оригинальность своей одежды, на свой стиль ее ношения. Безусловным успехом пользуется жен­щина, удачно решающая проблему гармоничного сочетания цвето­вой гаммы в своей одежде.

Для службы наиболее приемлемо платье с длинным рукавом, причем самое "авторитетное" платье — серое в мелкую полоску. Луч­шие цвета делового платья — темно-синий, рыжевато-коричневый, бежевый, темно-коричневый, серый, светло-синий. Наименее под­ходящими являются яркие цвета.

Предназначение украшений — придавать женщине изящество, создавать тот мазок в образе, без которого он не будет закончен­ным. Ношение украшений — это показатель не материальных воз­можностей женщины, а ее культуры и изысканности вкуса. Специ­алисты по имиджу деловой женщины считают, что корректным ук­рашением является обручальное кольцо. Деловая женщина должна иметь сумочку из хорошей кожи. Приличия требуют, чтобы она пользовалась хорошей авторучкой достойного класса.

И несколько слов об эффекте аксессуаров. Благодаря этому эф­фекту женщина всегда может придать своему визуальному имиджу особый шарм. Цветной платочек (но не цветастый), брошь, фигур­ная заколка, оригинальный поясок, элегантная сумочка — эти и другие нехитрые детали женского туалета придают ее внешнему виду индивидуальность. Стремление быть заметной — глубинная потребность женщины. Именно поэтому она постоянно изобретает средства для ее удовлетворения, и эффект аксессуаров — одно из таких средств.

Примечательно то, что достижение данного эффекта не требует каких-то значительных материальных затрат. Сами аксессуары под­даются многочисленным комбинациям. Они прекрасно выполняют роль дополнительных деталей при разработке имиджа. Можно иметь в сумочке два шарфика или шейных платка, меняя их в течение рабочего дня. Кажется, нет ничего проще, а эффект налицо. Новиз­на, появившаяся в облике женщины, не останется незамеченной.

**Лицо** — самая выразительная составляющая имиджа, оно — наше зеркало. В научно-популярной литературе существует единодушное признание того, что на нем отражаются физическое и душевное состояние человека, характер и даже принципы, которыми он руко­водствуется в своем поведении.

*Об этом удачно сказал А.Шопенгауэр: "Лицо человека говорит даже больше и более интересные вещи, чем его уста, ибо оно представляет компендиум всего того, что он когда-то скажет, будучи монограммой всех мыслей и стрем­лений этого человека ". Далее он добавляет, что читать по лицу есть великое и трудное искусство*

Специалисты по имиджелогии различают на лице три зоны: верх­нюю (лоб), среднюю (брови, нос, глаза, губы) и нижнюю (подборо-дою). Среди названных зон броским информативным источником выступают глаза. Они обладают особым способом самопрезентации (взглядом).

Психологический эффект взгляда усиливается еще тем, что он, как правило, несет в себе информацию. Собственно говоря, благо­даря информативности взгляда лицо поддается прочтению.

Не менее выразительная часть лица — губы.

*Они могут быть молчаливым источником информации. Плотно сжатые губы— показатель задумчивости, изогнутые — сомнения или сарказма. С помощью глаз и губ можно отра­ботать шесть вариантов мимики: прагматичная, решитель­ная, открытая, закрытая, осторожная и застенчивая.*

При освоении названных мимических выражений чрезвычайно велика роль улыбки. По тому, как люди улыбаются, можно многое о них узнать. Существует непосредственная связь между душевным и физическим состоянием человека и его улыбкой. Как бы ни были вы хорошо воспитаны, вам не удастся светиться улыбкой, если вы испы­тываете физическую боль или какое-то душевное страдание.

Люди благодарно воспринимают улыбки, выражающие привет­ливость или дружелюбие. Улыбающееся лицо чаще вызывает распо­ложение к его обладателю. Серьезное лицо более успешно снимает возможную конфронтацию, чем хмурое. Лицо было и остается при­оритетным в облике человека.

К одному из способов ухода за лицом относится макияж. Его стратегическое назначение — скрыть возрастные изменения лица и свойственные ему какие-либо дефекты. Нередко к макияжу обра­щаются для того, чтобы скрыть плохое самочувствие. В таких слу­чаях он выполняет функцию грима.

**Макияж** — это декоративная косметика. Ее тактическое назна­чение — придать лицу эстетичность и привлекательность.

*Следует иметь в виду, что макияж: делается на уровне "чуть-чуть". Но смотришь в зеркало и видишь, как преоб­ражается твое лицо. Теперь оно выглядит свежо, с каким-то шармом. Именно умение не огорчать других своим ус­талым или болезненным видом* — *это показатель культу­ры общения.*

Макияж — это наука и искусство, с помощью которых лицу придаются эстетичность и индивидуальная привлекательность, поэ­тому не все владеют им. Обращаясь к макияжу, надо быть уверен­ным в том, что у вас хороший художественный вкус, системное видение имиджа, объективная оценка своих возможностей. Претен­циозность и агрессивность в макияже сразу указывают на отсутст­вие подобных качеств.

При разработке имиджа существенной является такая деталь, как верный выбор макияжа в зависимости от цвета волос. В создании женского шарма это определяет эффект "изюминки".

Волосы делают вас не привлекательными сами по себе, хотя по­добный эффект не исключен, а в комплексе с прической. Ее выбор и умение поддерживать на голове — не такая простая проблема в имидже, как порой думают некоторые.

**Прическа** делает женщину привлекательной, а мужчине прида­ет характер. Выбор прически имеет свои правила. 1. Прическа вы­бирается с учетом фигуры. 2. Прическа выбирается с учетом типа лица. 3. При выборе прически следует принимать во внимание форму головы.

Специалисты разработали рекомендации, как с помощью удачно выбранной прически можно отвлечь внимание от сутулой спины, некрасивой шеи и т.п. Подобные манипуляции с волосами можно проводить при том условии, если за ними постоянно следить.

Образ личности — многоголосое произведение. Его составными компонентами являются те позиции, которые уже были изложены. Попробуйте изъять какой-либо из этих компонентов, и вы убеди­тесь, что нарушилась вся композиция образа, его жизнедеятельное состояние, и, как следствие, разрушился привлекательный личный имидж. Именно поэтому очень важно не упускать ни одного эле­мента из составляющих имиджа, каким бы незначительным он вам ни казался.

Для создания имиджа очень эффективно заниматься психоло­гией личного самоуправления. В этой связи можно воспользоваться следующими советами психолога С.Ключникова:

*"Начните наблюдать за состоянием мышц лица и его выражением в разнообразных ситуациях, на людях и в одиночестве. Прочувствуйте, насколько комфортно ощу­щают себя мышцы лица вначале по отдельности (лоб, гла­за, щеки, губы), а затем все вместе. Зафиксируйте то обыч­ное выражение лица, в которое складываются отдельные ощущения этих мышц. Уловите физическое самочувствие и эмоциональное состояние, которое отпечаталось в по­добном выражении. Посмотрите на себя в зеркало и еще раз задайте вопрос: случайно ли ваше сиюминутное выра­жение лица? Как связано ваше типичное выражение лица с вашим типичным настроением?*

*В общем, старайтесь выработать у себя свойство внут­реннего наблюдения и контролера за состоянием мышц лица и его выражением. Пусть этому поможет образ "мгно­венного мысленного зеркала", зримо и рельефно показы­вающего вам ваше лицо. Работайте над мимикой в сочета­нии с тренировкой жестов. Научитесь наблюдать за ними. Понаблюдайте, на что они направлены, какие эмоции вы­ражают. Заставьте себя пристально следить за теми движе­ниями головы, рук и туловища, которые вы совершаете во время общения и беседы".*

Имидж — это внешнее отражение человеческого образа, нагляд­но-выразительный "срез" его личностных характеристик. Создание имиджа связано с созданием привлекательного образа. Делать само­го себя — наиболее сложная работа, но, безусловно, она представля­ет интерес для каждого человека. Это обусловлено тем, что имидж —своего рода фирменный знак (чем лучше он представлен, тем выше репутация человека). Следует иметь в виду, что именно репутация является ключом к решению многих деловых и жизненных проблем.