

КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ (СГН2) /
ОСНОВЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ (ИУ6; ЮР1М) /
ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ (РК4) /
КУЛЬТУРА ДЕЛОВОЙ РЕЧИ (СГН3)
КУРС ЛЕКЦИЙ

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ТЕМА 1. ОБЩЕНИЕ КАК НРАВСТВЕННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА

1.1. Сущность, функции и структура общения

1.2. Виды и формы делового общения

1.3. Коммуникативная сторона общения

1.4. Интерактивная сторона общения

1.5. Перцептивная сторона общения

1.6 Стили делового общения

ТЕМА 2. НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ

2.1. Кинесические особенности общения

2.2. Проксемические особенности общения

2.3. Особенности визуального контакта

2.4. Паралингвистические особенности общения

ТЕМА 3. КУЛЬТУРА РЕЧЕВОГО ОБЩЕНИЯ

3.1. Культура речи делового человека

3.2. Публичные выступления

3.3. Нравственно-психологические особенности спора

3.4. Психологические механизмы влияния на партнера

3.5. Культура слушания партнера

3.6. Барьеры в общении и их преодоление

ТЕМА 4. ТЕХНОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

4.1. Деловой протокол: сущность, характеристика, значение

4.2. Деловые беседы

4.3. Деловые переговоры

4.4. Культура деловых совещаний

4.5. Особенности общения с иностранными партнерами

ТЕМА 5. НРАВСТВЕННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОТНОШЕНИЙ В КОЛЛЕКТИВЕ

5.1. Роль этики в деловом общении

5.2. Деловое общение и психология коллектива

5.3. Особенности общения в коллективе «по горизонтали»

5.4 Особенности общения «по вертикали»

ТЕМА 6. СЛУЖЕБНЫЙ ЭТИКЕТ

- 6.1. Деловая этика и этикет**
- 6.2. Приветствия, представления, знакомства**
- 6.3. Этикет телефонных разговоров**
- 6.4. Культура деловой переписки**
- 6.5. Подарки и сувениры**
- 6.6. Официальные приемы**

ТЕМА 7. ИСКУССТВО САМОПРЕЗЕНТАЦИИ

- 7.1. Имидж делового человека**
- 7.2. Внешний вид делового человека**
- 7.3. Телесный имидж**
- 7.4. Модели поведения**

ТЕМА 8. КОНФЛИКТЫ В ДЕЛОВОЙ СФЕРЕ

- 8.1. Природа и причины конфликтов**
- 8.2. Типология конфликтов**
- 8.3. Разрешение конфликтов**

ТЕМА 9. СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

- 9.1. Эмоции в жизни делового человека**
- 9.2. Стрессы и стрессовые состояния**
- 9.3. Профессиональное выгорание и его профилактика**
- 9.4. Способы и приемы эмоциональной саморегуляции**

ЛИТЕРАТУРА

ВВЕДЕНИЕ

Искусство общения, знание общепринятых в деловом сообществе норм, требований и правил, а также психологических особенностей и применение их на практике крайне необходимо в условиях сложившейся сегодня реальности техносферы. Таким образом, умение строить отношения с людьми, находить подход к ним, расположить их к себе как никогда ранее нужно всем техническим специалистам, а в особенности инженерам. 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.

Важно не только получить определенный объем знаний, но и реализовать эти знания в процессе общения и взаимодействия с другими людьми. Восточная мудрость гласит: «Знать, чтобы уметь». Прагматичный Дж. Рокфеллер, хорошо понимая значение общения для деловой деятельности, говорил: «Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

Но что означает уметь общаться? Это и значит уметь разбираться в

людях и на этой основе строить свои взаимоотношения с ними, что предполагает знание культуры, этики и психологии делового общения, составляющих основы деловой коммуникации.

ТЕМА 1. ОБЩЕНИЕ КАК НРАВСТВЕННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА

1.1. Сущность, функции и структура общения

- *Характеристика понятия «общение»*
- *Структура общения*
- *Функции общения*
- *Типы собеседников*

Невозможно себе представить развитие человека, его связь с обществом вне общения с другими людьми. Исторический опыт и повседневная практика свидетельствуют о том, что полная изоляция человека от общества, лишение его общения с другими людьми приводит к полной утрате человеческой личности, ее социальных качеств и свойств.

Необходимость общения обуславливается, в конечном счете, необходимостью совместного участия людей в производстве материальных благ. А в сфере духовной жизни центральное место занимает потребность личности в приобретении социального опыта, в приобщении к культурным ценностям, в овладении принципами и нормами поведения в обществе и конкретной социальной среде, а все это невозможно без контактов с другими людьми.

Без развития форм общения практически невозможны такие области человеческой деятельности, как воспитание, образование, здравоохранение, наука, искусство, политика, идеология и др. Общение выдвигается как важнейшая социальная потребность, вне реализации которой замедляется, а иногда и деформируется социальное бытие личности, ее взаимоотношение с обществом.

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 человека.

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

Общение классифицируется по содержанию, целям, средствам, функциям, видам и формам. Специалисты выделяют следующие формы общения.

Непосредственное общение является сложившейся исторически формой общения людей друг с другом; оно осуществляется с помощью органов, данных человеку природой (голова, руки, голосовые связки и т.д.). На основе непосредственного общения на более поздних этапах развития цивилизации возникли различные формы и виды общения.

Например, **опосредованное общение**, связанное с использованием специальных средств и орудий (палка, след на земле и т.п.), письменности,

телевидения, радио, телефона и более современных средств для организации общения и обмена информацией.

Прямое общение – это естественный контакт «лицом к лицу», при котором информация передается лично одним собеседником другому по принципу: «ты – мне, я – тебе».

Косвенное общение предполагает участие в процессе общения посредника, через которого передается информация.

Межличностное общение связано с непосредственными контактами людей в группах или парах. Оно подразумевает знание индивидуальных особенностей партнера и наличие совместного опыта деятельности, сопереживания и понимания.

В психологии выделяется три основных типа межличностного общения: императивное, манипулятивное и диалогическое.

1. **Императивное общение** – это авторитарная (директивная) форма воздействия на партнера по общению. Его основной целью является подчинение себе одним из партнеров другого, достижение контроля над его поведением, мыслями, а также принуждение к определенным действиям и решениям. В данном случае партнер по общению рассматривается как бездушный объект воздействия, как механизм, которым надо управлять; он выступает пассивной, «страдательной» стороной. Особенность императивного общения в том, что принуждение партнера к чему-либо не скрывается. В качестве средств влияния используются приказы, указания, требования, угрозы, предписания и т.п.

2. **Манипулятивное общение** сходно с императивным. Основной целью манипулятивного общения является оказание воздействия на партнера по общению, но при этом достижение своих намерений осуществляется скрытно. Манипуляцию и императив объединяет стремление добиться контроля над поведением и мыслями другого человека. Отличие состоит в том, что при манипулятивном общении партнер не информирует о своих истинных целях, они скрываются или подменяются другими. При манипулятивном общении партнер не воспринимается как целостная уникальная личность, он является носителем определенных, нужных манипулятору свойств и качеств. Например, неважно, насколько добр человек, важно, что его доброту можно использовать в своих целях. Однако нередко человек, выбравший в качестве основного именно этот тип отношений с другими, в конечном итоге сам становится жертвой собственных манипуляций. Самого себя он тоже воспринимает как фрагмент, руководствуется ложными целями и переходит на стереотипные формы поведения. Манипулятивное отношение к другому приводит к разрушению доверительных связей, построенных на дружбе, любви, взаимной привязанности.

Императивная и манипулятивная формы межличностного общения относятся к *монологическому общению*. Человек, рассматривая другого как объект своего воздействия, по сути общается сам с собой, со своими задачами и целями. Он не видит истинного собеседника, игнорирует его.

3. **Диалогическое общение** является альтернативой императивному и манипулятивному типам межличностного общения. Оно основано на равноправии партнеров и позволяет перейти от фиксированной на себе установки к установке на собеседника, реального партнера по общению. Диалог возможен лишь в случае соблюдения ряда правил взаимоотношений:

- психологический настрой на эмоциональное состояние собеседника и собственное психологическое состояние (общение по принципу «здесь и сейчас», т.е. с учетом чувств, желаний, физического состояния, которые партнеры испытывают в данный конкретный момент);

- доверие к намерениям партнера без оценки его личности (принцип доверительности);

- восприятие партнера как равного, имеющего право на собственное мнение и собственное решение (принцип паритетности);

- общение должно быть направлено на общие проблемы и нерешенные вопросы (принцип проблематизации);

- разговор необходимо вести от своего имени, без ссылки на чужое мнение и авторитеты; следует выражать свои истинные чувства и желания (принцип персонифицирования общения).

Диалогическое общение предполагает внимательное отношение к собеседнику, к его вопросам.

Массовое общение – это множественные связи и контакты незнакомых людей в обществе, а также общение с помощью средств массовой информации (телевидение, радио, журналы, газеты и т.д.).

Кроме того, выделяются несколько видов общения, среди которых можно отметить следующие.

1. **Формальное общение**, или «контакт масок». В процессе общения нет стремления понять человека, не учитываются его индивидуальные особенности, поэтому данный вид общения принято называть формальным. В ходе общения используется стандартный набор масок, которые стали уже привычными (строгость, вежливость, безразличие и т. п.), а также соответствующий им набор выражений лица и жестов. В ходе беседы часто применяются расхожие фразы, позволяющие скрыть эмоции и отношение к собеседнику.

2. **Примитивное общение**. Данный вид общения характеризуется «нужностью», т.е. человек оценивает другого как нужный или ненужный (мешающий) объект. Если человек нужен, с ним активно вступают в контакт; если не нужен, мешает – «отталкивают» резкими репликами. После получения от партнера по общению желаемого теряют дальнейший интерес к нему и, более того, не скрывают этого.

3. **Формально-ролевое общение**. При таком общении вместо понимания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли. В жизни каждый из нас играет множество ролей. Роль – это способ поведения, который задается обществом, поэтому продавцу, кассиру сберегательного банка не свойственно вести себя как военачальнику. Бывает, что в течение

одного дня человеку приходится «играть» несколько ролей: компетентный специалист, коллега, руководитель, подчиненный, пассажир, любящая дочь, внучка, мать, жена и т.д.

4. **Деловое общение.** В этом виде общения учитываются особенности личности, возраст, настроение собеседника, но интересы дела являются более важными.

5. **Светское общение.** Общение беспредметное, люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях. Вежливость, такт, одобрение, выражение симпатий – основа данного вида общения.

Общение осуществляется при помощи **вербальных** (словесных) и **невербальных средств**.

Изучение процесса общения показало, насколько это явление сложно, многообразно, и позволило выделить **структуру общения**, состоящую из трех взаимосвязанных сторон:

1) **коммуникативной**, которая проявляется во взаимном обмене информацией между партнерами по общению, в передаче и приеме знаний, мнений, чувств;

2) **интерактивной**, заключающейся в организации межличностного взаимодействия, т. е. когда участники общения обмениваются не только знаниями, идеями, но и действиями;

3) **перцептивной**, которая проявляется через восприятие, понимание и оценку людьми друг друга.

Чтобы лучше понять, что представляет собой общение, надо подробно рассмотреть все его стороны, особенности, проблемы и препятствия, которые проявляются в общении (см. рис.1.1).

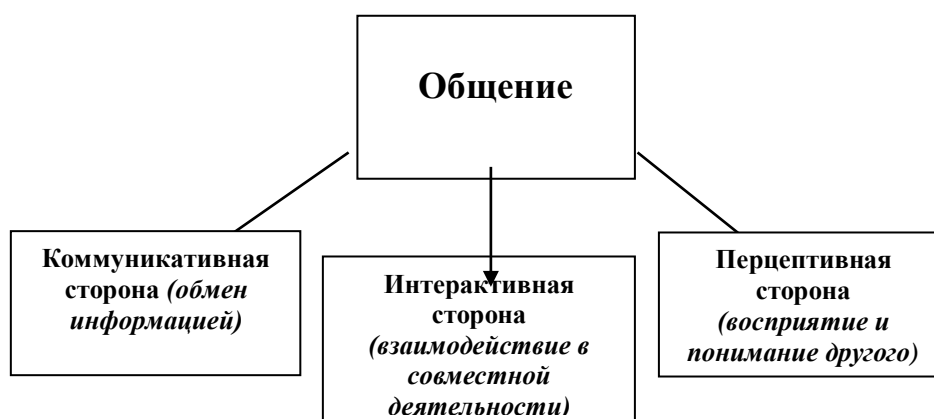


Рис 1.1. Составные элементы категории общения

Все стороны общения взаимосвязаны и взаимообусловлены.

По своему назначению общение многофункционально. В психологии выделяются следующие основные функции общения.

1. **Прагматическая функция** общения реализуется при взаимодействии людей в процессе совместной деятельности.

2. **Инструментальная функция** характеризует общение как соци-

альный механизм управления и передачи информации, необходимой для исполнения действия.

3. **Формирующая функция** проявляется в процессе развития человека и становления его как личности.

4. **Функция подтверждения** состоит в том, что только в процессе общения с другими мы можем понять, познать и утвердить себя в собственных глазах. К знакам подтверждения можно отнести знакомства, приветствия, оказание знаков внимания.

5. **Функция организации и поддержания межличностных отношений.** В ходе общения мы оцениваем людей, устанавливаем эмоциональные отношения, причем один и тот же человек в разных ситуациях может вызвать различное к себе отношение. Эмоциональные межличностные отношения встречаются в деловом общении и накладывают на деловые отношения особый отпечаток.

6. **Внутриличностная функция** общения – это диалог с самим собой. Благодаря этой функции человек принимает решения и совершает значимые поступки.

7. **Функция самовыражения** определяет общение как форму взаимопонимания психологического контекста.

8. **Трансляционная функция** выступает как функция передачи конкретных способов деятельности, оценок и т. д.

Различают общение *деловое* и *личностное*.

Деловое общение обычно включено в совместную продуктивную деятельность людей и служит средством повышения качества этой деятельности. Его содержанием является то, чем заняты люди, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир.

Личностное общение, напротив, сосредоточено в основном вокруг психологических проблем внутреннего характера: поиск смысла жизни, определение своего отношения к значимому человеку, к тому, что происходит вокруг, разрешение какого-либо внутреннего конфликта.

В жизни человека общение не существует как обособленный процесс или самостоятельная форма активности. Оно включено в индивидуальную или групповую практическую деятельность, которая не может ни возникнуть, ни осуществиться без интенсивного и разностороннего общения.

Проведенные исследования показывают, что на вопрос анкеты: «Умеете ли Вы общаться?» – 80 % опрошенных отвечают утвердительно. А что означает уметь общаться? Это прежде всего умение разбираться в людях и на этой основе строить свои взаимоотношения. Мы утверждаем, что каждый человек уникален, он обладает своеобразной, неповторимой манерой общаться; и все-таки наших собеседников можно условно объединить в группы. Какие же они, наши собеседники? В соответствующей литературе приводится описание деяти «абстрактных типов» собеседников.

1. **Вздорный человек, «нигилист».** Не придерживается темы беседы, нетерпелив, несдержан. Своей позицией смущает собеседников и провоцирует на то, чтобы они не соглашались с его аргументами.

2. **Позитивный человек.** Является самым приятным собеседником. Он доброжелателен, трудолюбив, всегда стремится к сотрудничеству.

3. **Всезнайка.** Всегда уверен в том, что все знает лучше всех; он постоянно включается в любой разговор.

4. **Болтун.** Любит высказываться пространно, бестактно прерывает беседу.

5. **Трусишка.** Такой собеседник недостаточно уверен в себе; он лучше промолчит, чем выскажет свое мнение из-за боязни показаться смешным или глупым.

6. **Хладнокровный, неприступный собеседник.** Замкнут, держится отчужденно, не включается в деловую беседу, так как это кажется ему недостойным его внимания и усилий.

7. **Незаинтересованный собеседник.** Деловой разговор, тема беседы его не интересуют.

8. **Важная птица.** Такой собеседник не выносит никакой критики. Он чувствует себя выше всех и ведет себя соответствующим образом.

9. **Почемучка.** Постоянно задает вопросы, независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманы. Он просто «сгорает» от желания спрашивать.

Как известно, люди ведут себя не одинаково во всех жизненных ситуациях. Человек может меняться в зависимости от значимости темы разговора, хода беседы и типа собеседников.

Для обеспечения высокого уровня делового общения мы должны уметь пользоваться технологиями общения, основанными на психологических знаниях. Нужно учитывать, что в процессе общения между коллегами, руководством, клиентами может возникнуть конфликтная ситуация, напряженность, а неумелое использование слова может привести к сбоям в общении, к информационным потерям.

1.2. Виды и формы делового общения

- *Сущность и виды делового общения*
- *Функции делового общения*
- *Культура делового общения*

Традиционно деловое общение понимают, как процесс взаимосвязи и взаимодействия наделенных соответствующими полномочиями людей, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализация определенной цели.

Деловое общение бывает:

– по статусу участников – **горизонтальным** (когда деловые партнеры обладают равным статусом) и **вертикальным** (когда между деловыми партнерами существуют отношения иерархии);

– по последствиям – **конструктивным** (укрепляющим и развивающим деловые отношения) и **деструктивным** (разрушающим отношения)

партнерства);

– по характеру и содержанию – **непосредственным** («лицом к лицу») и **опосредованным** (посредством деловых писем, письменных приказов, распоряжений, отчетов и т.д.).

Непосредственное деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, ибо в нем непосредственно действуют все социально-психологические механизмы, о которых мы говорили ранее. Здесь присутствует постоянная *обратная связь*: каждый из собеседников получает информацию о том, как его действия, слова, поступки влияют на другого, какое впечатление на него производят. Возникает возможность своевременной коррекции собственного поведения.

Однако, и опосредованное общение сегодня – это неотъемлемая часть деловой жизни. Оно является, несомненно, более формальным, «сухим», зачастую лишенным эмоциональной составляющей, но от этого не перестает быть эффективным и действенным при решении весьма широкого круга проблем (при условии его правильной организации).

В целом деловое общение отличается от обыденного (дружеского) тем, что 1) в его процессе ставится цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения и 2) мы не можем просто так, без достаточных на то оснований прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон).

Конечно, при этом деловые отношения не исключают дружеские, и наоборот. Но их взаимосвязь весьма относительна: когда друзья становятся деловыми партнерами, их отношения часто портятся; и, наоборот, из деловых отношений нередко вырастает крепкая дружба.

В этом смысле важно иметь в виду, что **содержание** делового общения предполагает:

1. умение выстраивать отношения с разными людьми (в том числе и с теми, кто вызывает у вас сильную антипатию) и добиваться максимальной эффективности деловых контактов;

2. понимание того, что партнера по общению интересует прежде всего то, насколько вы ему можете быть полезны. Поэтому в деловом общении нужно демонстрировать, прежде всего, свою полезность для деловых партнеров, а не личные качества.

Деловое общение выполняет целый ряд важнейших функций. Оно:

– **способствует** эффективному достижению целей производства или бизнеса (именно в ходе делового общения происходит выработка стратегии и тактики совместных действий, поиск средств решения поставленных задач, их корректировка в процессе реализации и т.д.);

– **позволяет** подобрать эффективно работающую команду (подбор и расстановка кадров, делегирование полномочий, работа с людьми);

– **способствует** созданию оптимального морально-психологического климата в команде, ибо от настроения и атмосферы в коллективе зависит его производительность и эффективность работы;

– **обеспечивает** благоприятные внешние условия для деятельности собственной фирмы или предприятия (контакты с партнерами, смежными организациями и т.д.).

При этом деловое общение реализуется в самых различных формах:

- деловая беседа;
- деловые переговоры;
- деловые совещания, заседания и собрания;
- публичные выступления и телефонное общение.

О специфике каждой из них подробный разговор у нас впереди, а пока важно подчеркнуть главное: о какой бы форме делового общения не шла речь, ее обязательной предпосылкой является соответствующий *уровень культуры делового общения*, умение видеть в деловом партнере не только полезную, но и интересную личность. Для этого нужно обладать:

- а) высокой коммуникативной культурой;
- б) умением объективно воспринимать и оценивать партнера;
- в) умением выстраивать отношения с любым партнером, добиваясь эффективного взаимодействия на основе обоюдных интересов.

Стороны делового общения взаимосвязаны: умение правильно воспринимать и принимать партнера или аудиторию помогает найти нужные доводы, а владение ораторским искусством – их изложить. Все это необходимо для успешного делового контакта, в ходе которого проявляется умение взаимодействовать с партнером: преодолевать барьеры в общении, занимать нужную психологическую позицию, выходить на соответствующий уровень общения и т.д.

1.3. Коммуникативная сторона общения

- *Характеристика коммуникаций*
- *Управление вниманием*

Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения.

При помощи речи осуществляется кодирование и декодирование информации: коммуникатор в процессе говорения кодирует, а реципиент в процессе слушания декодирует эту информацию.

Следует выделить важнейшие *характеристики* коммуникации:

1. В коммуникативном процессе происходит не просто движение информации, а активный обмен ею, при котором особую роль играет значимость сообщения. Это возможно тогда, когда информация не просто принята, но и понята, осмыслена.

2. Обмен информацией обязательно предполагает психологическое воздействие на партнера в целях изменения его поведения. Эффективность коммуникации определяется именно тем, насколько удалось это воздействие.

3. Коммуникативное влияние возможно при условии, что оба участника общения «должны изъясняться на одном языке». Но, даже зная значение одних и тех же слов, люди не всегда понимают их одинаково. При-

чинами этого являются различия в социальных, политических, возрастных, профессиональных особенностях общающихся.

4. В процессе коммуникации возникают так называемые коммуникативные барьеры, которые носят социальный и психологический характер. Причинами их возникновения являются различия в мировоззрении, мироощущении и мировосприятии общающихся, их психологические особенности (например, чрезмерная застенчивость одних, скрытность других, непримиримость третьих и т. д.).

Между тем, эффективность общения – дело общее: и говорящий, и слушающий могут внести свой вклад в улучшение качества общения. Для этого можно использовать приемы *привлечения* внимания партнера по общению.

Одним из них является *прием «нейтральной фразы»*. Суть его сводится к тому, что в начале разговора произносится фраза, прямо не связанная с основной темой, но зато по каким-то причинам имеющая значение, смысл для всех присутствующих и поэтому «собирающая их внимание».

Еще один прием – *«завлечение»*. Суть его заключается в том, что говорящий вначале произносит какую-то фразу очень тихо, непонятно, слишком монотонно или неразборчиво, тем самым провоцируя слушающего самого применять способы концентрации внимания.

Установление *зрительного контакта* – прием, широко используемый в любом общении. Пристально глядя на человека, мы привлекаем его внимание, а постоянно «уходя» от чьего-то взгляда, мы показываем, что не желаем общаться. Однако зрительный контакт используется не только при привлечении внимания, но и для его поддержания уже в самом процессе общения.

Вторая задача по управлению вниманием – это его *поддержание*. Первая группа приемов поддержания внимания сводится к тому, чтобы по возможности исключить все посторонние воздействия. Именно поэтому эту группу можно назвать *приемами «изоляции»*.

Когда мы хотим спокойно поговорить с кем-то, мы отводим его в сторону, уединяемся. Перед началом лекции обычно закрывают окна и двери, чтобы убрать посторонний шум, и если это не удастся, то воздействие становится менее эффективным. Всем известно, как тяжело и мало эффективно 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.

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 все время его восстанавливать, то оно неотвратимо будет ускользать, переключаться на что-то другое. 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.

Следующая группа приемов – так называемые **«приемы акцентировки».** Они применяются в тех случаях, когда надо особо обратить внимание партнера на определенные, важные с точки зрения говорящего, моменты в сообщении, ситуации и т. д.

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, то он должен уметь управлять своим вниманием. В итоге для правильного понимания своего общения с другими людьми необходимо представлять себе, как мы узнаем, что делает партнер в общении, чего он хочет, какие цели преследует, (именно эти моменты как раз и заключены в интерактивной стороне общения).

1.4. Интерактивная сторона общения

- *Особенности взаимодействия людей в общении*
- *Характеристика теорий поведения*
- *Трансактная теория Э. Берна*

При рассмотрении общения как взаимодействия людей всегда необходимо принимать во внимание цель общения. Такой *целью является удовлетворение потребности в совместной деятельности.* Результат общения – изменение поведения и деятельности других людей. Таким образом, интерактивная сторона общения проявляется в обмене информацией и в усилиях людей по организации совместных действий.

Основным условием успешности общения является соответствие поведения взаимодействующих людей ожиданиям друг друга. Нельзя представить себе общение всегда и при всех обстоятельствах протекающим гладко и лишенным внутренних противоречий.

Описывая общение, 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. И эти фразы передают главный смысл общения.

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 одна и та же ситуация может быть по-разному «прочтена» партнерами и соответственно их действия в одной и той же ситуации могут быть различными.

Одним из возможных способов понимания ситуации общения является

восприятие положения партнеров, а также их позиций относительно друг друга. Каждый из нас замечал, что в любой беседе 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. Пожалуй, 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 является предположение о том, что основными действиями в общении являются действия, осознанно или неосознанно направленные на изменение или регулирование своей, или чужой позиции в общении.

Между партнерами по общению всегда есть незримая, однако хорошо ощутимая дистанция. Это как бы расположение партнеров по вертикальной оси в пространстве общения. Партнер, который «давит», располагается на ней выше, партнеры, ведущие разговор «на равных», – на одном уровне. Если каждый из партнеров стремится оказаться «повыше», происходит конфликт. Такие позиции в общении получили названия «пристройкой сверху», «пристройкой снизу», «пристройкой рядом».

Одной из наиболее распространенных концепций коммуникаций в последнее время стала модель «ЭГО»–состояний («Я»–состояний), предложенная американским психотерапевтом Э. Берном. Она привлекла внимание людей бизнеса, так как, по мнению многих, дает наиболее точное объяснение поведения человека в различных ситуациях.

Каждое «ЭГО»–состояние, по Э. Берну, является замкнутым и состоит из: «Я–родитель», «Я – взрослый», «Я – ребенок». На языке психологии *состояние «Я» можно описывать как систему чувств, определяя ее как набор согласованных поведенческих схем*, считает Э. Берн, отмечая, что каждый человек располагает определенным, чаще всего ограниченным репертуаром состояний своего «Я».

Э. Берн выделяет три таких состояния: **Родитель, Взрослый и Ребенок**. Родитель – это такое состояние ЭГО, чувства установки и привычное поведение которого относится к роли родителя. Состояние взрослого обращено к реальной действительности. Состояние ребенка – это актуализация установок и поведения, выработанного в детстве

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. Основные особенности этих позиций представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

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 боки Указующий перст Руки сложены на груди	Наклонен вперед к собеседнику, голова поворачивается вслед за ним	Спонтанная подвижность (сжимают кулаки, ходят, дергают пуговицу)

Традиционно выделяются три типа 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 подтипа дополнительных транзакций: *равные* и *неравные*. В *равных* взаимоотношениях партнеры находятся на одинаковых позициях и отвечают именно с той позиции, с которой и ожидает партнер.

Вот пример из книги Э. Берна «Игры, в которые играют люди». Хирург, определив на основе имеющихся у него данных необходимость в скальпеле, протягивает руку к медсестре. Правильно истолковав этот жест, определив расстояние и необходимые мышечные усилия, она вкладывает скальпель в руку хирурга движением, которого от нее ждут.

Именно этот подтип можно назвать общением с полным взаимопониманием.

Неравное общение можно проиллюстрировать следующим образом.

Например, руководитель: «Вы опять напутали - вам ничего нельзя поручить!», подчиненный: «Ну что поделаешь, я вообще неспособный». Здесь действия не в передаче информации, а чаще всего именно в оценке партнеров по общению.

Следующий вид транзакции – ***пересекающееся взаимодействие***.

Моменты этого общения встречаются гораздо реже. По существу, пересекающееся взаимодействие – это «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 типом 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 следующий 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 хоть как-то удастся сбежать?» – предлагает первый сотрудник. «Ну, молодец, хорошо придумал!» – отвечает ему второй. (Это пример скрытого взаимодействия).

Понятно, что то, что открыто произносится, есть прикрытие для того, что подразумевается. И в данном примере явное и скрытое взаимодействие происходит 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.

Итак, позиция Взрослого наиболее предпочтительна в деловых контактах. Именно она формирует партнерский стиль общения.

Однако для более глубокого понимания общения для того, чтобы можно было не только осознавать 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, повлиять на ситуацию, задать тон и направление дальнейшему развитию событий.

1.5. Перцептивная сторона общения

- *Особенности восприятия людьми друг друга*
- *Первое впечатление*
- *Механизмы восприятия и взаимопонимания*

Точность восприятия и понимания одним человеком поведения другого, достижение результата в общении зависит от того, насколько вы сможете предвидеть его реакцию на ваши слова и поступки и построить, в связи с этим свое поведение.

Наблюдательные люди часто с первого взгляда определяют, что за человек пред ними, как с ним нужно держаться, что от него можно ожидать. О таких людях говорят, что они проницательны. Проницательность зависит от внимательности человека, его знания жизни, силы воображения.

Чтобы иметь верное представление о человеке, нужно, во-первых, уметь наблюдать, во-вторых, исключить возможные ошибки восприятия.

Известно, что существуют три канала поступления информации в сознание человека:

- 1) **визуальный** (внешняя и внутренняя информация представляет собой комплекс зрительных образов);
- 2) **аудиальный** (информация представляет собой комплекс звуков);
- 3) **кинестетический** (информация представляет собой комплекс ощущений).

Каждый человек способен принимать и перерабатывать информацию, используя все три канала. Но при этом, у каждого из нас есть один канал, через который мы, прежде всего, воспринимаем, думаем, вспоминаем. Такой канал называется приоритетным. Каждому человеку присуща своя **модальность** (от лат. *modus* – способ, качественная характеристика ощущений).

В соответствии с этим всех людей можно разделить на **визуалов, аудиалов и кинестетиков**.

Внимательно наблюдая за собеседником, можно определить, к какому типу он относится. Различия проявляются в звучании голоса, особенностях жестикуляции, направлении движения глаз, преимущественном определении отдельных слов, отражающих модальность образов, присутствующих в его сознании. По этим словам, называемых предикатами, легче всего определить тип человека.

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.

При ошибках неравенства схема восприятия такова. При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его 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. Ошибки заключаются в том, что, если человек нам нравится (внешне!), то одновременно мы склонны считать его более хорошим, умным, интересным и т.д., переоценивать многие его психологические характеристики.

Мы имеем дело с **фактором привлекательности** – чем более привлекателен для нас человек внешне, 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»**.

Положительное отношение к нам порождает сильную тенденцию к приписыванию позитивных свойств и «отбрасыванию» отрицательных и, наоборот, – негативное отношение вызывает тенденцию не замечать положительных сторон партнера и выделять отрицательные. Таково действие рассматриваемого фактора.

Все эти *три вида ошибок* при формировании первого впечатления называются **эффектом ореола**. Очень важно отметить, что все эти три фактора охватывают практически все возможные ситуации общения. Из этого, казалось бы, следует, что первичное восприятие другого человека всегда ошибочно. Но 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). И эти же эксперименты обнаружили, 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.

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. А все 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 саму 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;
2. манера поведения человека.

Выделить превосходство при помощи 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, устанавливавшимся посреди города. Понятно, что любой житель средневековой Европы только взглянув на человека, сразу понимал, кто (в социальном плане) перед ним. Существовали периоды, когда система предписаний разрабатывалась до мельчайших подробностей.

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.

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. И мы все по манере поведения можем определить наше равенство или неравенство с другим человеком.

В чем проявляется **превосходство** в манере поведения? Скорее всего, это можно определить, как независимость в различных ситуациях и

обстоятельствах.

Манера поведения может содержать в себе признаки превосходства по разным причинам: вследствие действительного превосходства, объективного или только субъективного, а также вследствие превосходства ситуативного. 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.

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

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.

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 том, что мы иногда не знаем, что это за материал, что, собственно, мы восприняли и как это у нас вышло.

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

Идентификация (от лат. *Identifico* – отождествление, уподобление) выражает простой эмпирический факт, что одним из самых простых способов понимания другого человека является способность поставить себя на его место, уподобиться ему, чтобы лучше понять его чувства, логику рассуждений, мотивы поступков.

Эмпатия (от греч. *Empatheia* – сопереживание) – это способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме

сопереживания. Только в этом случае имеется в виду не рациональное осмысление проблем другого человека, а, скорее, эмоциональный отклик на его проблемы. Эмоциональная природа эмпатии проявляется именно в том, что ситуация другого человека, не столько «продумывается», сколько «прочувствуется».

Но взглянуть на вещи с чьей-то точки зрения не обязательно означает отождествить себя с этим человеком. Если я отождествляю себя с кем-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 осознание того, как партнер понимает меня, своеобразный удвоенный процесс зеркальных отношений друг с другом, умение посмотреть на себя со стороны глазами другого.

Можно ли предвидеть поведение партнера? Слова «Я от него этого не ожидал», к сожалению, нередко можно услышать в общении. Обычно их произносят с недоумением и обидой. Но если спросить «непредсказуемого», почему он так поступил, с его точки зрения все окажется логичным и порядочным. Способность взглянуть на события глазами другого человека называется **децентрацией**.

Децентрация – это механизм преодоления эгоцентризма и означает преобразование собственных образов, понятий и представлений путем принятия в расчет возможных точек зрения других людей.

«Стать другим» на время удастся не всем. Неумение встать на позицию другого человека может привести к непониманию и конфликтам.

Понимание другого человека очень важно для успешного общения с ним. Нередко нас интересует, что заставляет собеседника действовать так, а не иначе, т.е. каковы причины его поступков. Ведь зная их, можно спрогнозировать дальнейшее поведение партнера по общению. Если бы человек всегда располагал полной информацией об окружающих людях, с которыми он вступает в общение, то он мог бы безошибочно строить тактику взаимодействия с ними. Но в повседневной жизни мы, как правило, находимся в условиях дефицита информации, не зная истинных причин поведения другого человека. Это незнание вынуждает нас приписывать другим самые разнообразные причины их поведения и поступков. В основе этих причин лежит сходство поведения собеседника с каким-то известным образом или анализ наших собственных причин, которые обнаруживаются в аналогичной ситуации.

Приписывание причин поведения другому человеку называется **каузальной атрибуцией** (от лат. *causa attribuo* – причина и придаю, наделяю).

Исследования показывают, что у каждого человека есть привычные объяснения чужого поведения. Одни люди всегда находят виновника случившегося и приписывают причину произошедшего конкретному человеку, но не себе. Например: получил «неуд» на экзамене – виноват преподаватель, потому что придирается. В этом случае говорят о **личностной атрибуции**.

Другие склонны все видеть в обстоятельствах, а не искать виновника, т.е. они привыкли к **обстоятельственной атрибуции**. Например: опоздал на занятия, потому что транспорт плохо ходит.

Третьи видят все через **стимульную атрибуцию**, т.е. причина заложена в предмете. Например: сумка с продуктами упала, потому что плохо стояла. Или причину видят в самом «пострадавшем». Например: отчислили из учебного заведения – сам виноват.

Помимо этого, мы сталкиваемся с **внутренней** и **внешней атрибуцией**. Например: успех на экзамене однокурсника мы можем приписать его высоким умственным способностям, старательности, усидчивости, упорству и т.п. (**внутренняя атрибуция**), а можем приписать факту, что билет достался легкий или что во время экзамена удалось воспользоваться шпаргалкой (**внешняя атрибуция**).

При изучении каузальной атрибуции психологи установили интересные закономерности. Так, причину успеха люди обычно приписывают себе, а неудачи – обстоятельствам. Оценка события будет различна в случаях, когда человек был участником этого события или наблюдателем. Исследования подтвердили, что ошибки атрибуции приводят к предубеждениям при объяснении поведения членов группы. Всегда оправдываются члены своей группы: «Он ответил отказом, потому что его вынудили обстоятельства». При объяснении тех же действий членов других групп люди говорят: «Он ответил отказом, потому что думает только о себе».

Положительное поведение членов «чужой» (не своей) группы чаще всего не замечается или рассматривается как редкий, уникальный случай. Примечательно, что знание закономерностей и ошибок каузальной атрибуции помогает сделать ее эффективной для налаживания взаимодействия.

Стереотипизация (от греч. *stereos typos* – твердый и отпечаток). **Стереотип** – это устойчивый образ какого-либо явления или человека, складывающийся в условиях дефицита информации, другими словами, **штамп, к которому мы обращаемся**.

Стереотипизация может складываться в результате обобщения личного опыта, к которому присоединяются сведения, полученные из книг, кинофильмов. Так, в кино, театре существует понятие «характерный герой» («герой-любовник», «злодей» и т.п.). Многие стереотипы передаются и развиваются в соответствии с образами, заложенными в наше сознание родителями. Наиболее живучи, но не всегда верны **этнические стереотипы**, например, стереотипные представления о вежливости и чопорности

англичан, педантичности немцев, эксцентричности итальянцев, загадочности славянской души. Ярче всего этнические стереотипы проявляются в фольклоре, в частности в анекдотах.

Популярны и стойки *профессиональные стереотипы*. Не работая в конкретных сферах, мы, не задумываясь, говорим о точности математика, дисциплинированности военного, о том, что все коммерсанты – спекулянты, а чиновники – бюрократы. Иными словами, каждая профессия имеет свой штамп.

Стереотипное восприятие усиливается за счет хорошего или плохого настроения, самочувствия. Так, при плохом самочувствии люди и события воспринимаются в более негативном свете.

Общение становится возможным, если люди, вступающие во взаимодействие, проявляют взаимопонимание и дают себе отчет в том, что представляет собой партнер по общению. Это, в свою очередь, повышает культуру деловых отношений.

1.6. Стили делового общения

- *Ритуальное общение*
- *Манипулятивное общение*
- *Гуманистическое общение*
- *Механизмы воздействия на партнера*

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 и т.д. Стиль общения зависит от очень разных составляющих - истории жизни, отношения к людям, того, какое общение наиболее предпочтительно в обществе, в котором они живут. Вместе с тем стиль общения оказывает огромное влияние на жизнь человека, формирует его отношение к людям, способы решения проблем и в итоге его личность.

Конкретный выбор стиля общения определяется многими факторами: *личностными особенностями человека, его мировоззрением и положением в обществе, характеристиками этого общества* и многим другим.

Стиль общения – это предрасположенность к определенному общению, направленность, готовность к нему, которая проявляется в том, как человек склонен подходить к большинству ситуаций.

Можно говорить о трех основных стилях – *ритуальный, манипулятивный и гуманистический*.

Ритуальный стиль общения. Здесь главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества. В реальной жизни существует огромное количество ритуалов, подчас очень разных ситуаций, в которой каждый участвует как некая «маска» с заранее заданными свойствами. Эти ритуалы требуют от

участников только одного – знания правил игры.

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, абсолютно бессмысленная трата времени, которая должна вызывать только раздражение. Случается, и такое, но гораздо чаще мы получаем от такого рода встреч удовольствие.

Это 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, 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.

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

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

Но ритуальное общение редко преобладает в жизни. Оно бывает лишь прологом к другому общению – манипулятивному.

Манипулятивный стиль общения. Это общение, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. 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.

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

И, наконец, существует обратное влияние манипулятивного общения на личность, которая его использует. Существует манипулятивная

деформация личности в тех случаях, когда в силу частого профессионального употребления манипулятивного общения, хорошего владения им и, соответственно, постоянных успехов на этом поприще человек начинает считать манипулятивное общение за единственно правильное. В таком случае все общение человека сводится к манипуляции (и тогда, когда это нужно, и когда оно совершенно неоправданно).

Гуманистический стиль общения. Это в наибольшей степени личностное общение, позволяющее удовлетворить такую человеческую потребность, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании. Ни ритуальное, ни манипулятивное общение не позволяет вполне удовлетворить эту жизненно важную потребность. Важной особенностью гуманистического общения является то, что ожидаемым результатом общения является не поддержание социальных связей, как в ритуальном общении, не изменение партнера, как в манипулятивном общении, а совместное изменение представлений обоих партнеров, определяемое глубиной общения.

Гуманистическое общение – это интимное, исповедальное, психотерапевтическое общение. Оно связано с настроенностью и целями партнеров. Но также можно и 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 в доверительное общение: представиться, познакомиться, рассказать о своих проблемах, причинах обращения в справочную службу и т.д.

Основным механизмом воздействия в гуманистическом общении является **внушение (суггестия)** – самый эффективный из всех возможных механизмов.

Внушение – это целенаправленное неаргументированное воздействие одного человека на другого. При внушении (суггестии) осуществляется процесс передачи информации, основанный на ее некритическом восприятии. Явление сопротивления внушающему воздействию называется **контрсуггестией**. Внушение – это эмоционально-волевое воздействие и не нуждается в доказательствах и логике.

Важно помнить, что это обоюдное внушение, так как оба партнера доверяют друг другу и поэтому результатом является не изменение одного из них, а взаимное совместное изменение обоих.

Эффект внушения зависит от возраста. Более внушаемы утомленные, ослабленные физически люди. Экспериментально доказано, что решающим условием эффективного внушения является авторитет внушающего.

Важно помнить еще о некоторых механизмах воздействия: *заражение, 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.

Например, аплодисменты на выступлении популярного актера могут сыграть роль импульса, за которым ситуация будет развиваться по законам заражения. В качестве следующего примера можно привести «болевание» 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.

Чем выше уровень развития личности, тем критичнее ее отношение к воздействию и тем самым слабее действие механизма заражения.

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. Существуют два плана подражания: или конкретному человеку, или нормам поведения, выработанным группой.

Итак, мы достаточно подробно рассмотрели проблему общения в целом. Остановились на структуре, содержании, характеристике элементов общения, механизмах воздействия на партнера по общению, уделяя особое внимание вербальным аспектам общения, а в следующей лекции мы перейдем к характеристике аспектов невербального общения.

ТЕМА 2. НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ

В процессе общения обмен информацией между участниками осуществляется как на вербальном, так и невербальном (неречевом) уровне. О чем могут сообщить невербальные средства общения?

Во-первых, они способны указать собеседнику на особенно важные моменты сообщения.

Во-вторых, они дополняют содержание высказывания.

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

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

Сегодня описаны и исследованы многочисленные формы невербальных знаковых систем. Главные из них: *кинесика*, *паралингвистика*, *проксемика*, *визуальный контакт*.

1. Кинесика – общая моторика различных частей тела (рук – жестикуляция, лица – мимика, позы – пантомимика). Она отображает эмоциональные реакции человека.

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

3. Проксемика (от англ. *proximity* – близость) – специальная область, занимающаяся нормами пространственной и временной организации общения. Основатель проксемики Э. Холл называл ее «пространственной психологией».

4. Визуальное общение – контакт глаз.

Можно сказать, что значительная часть человеческого общения разворачивается в подводной части «коммуникативного айсберга» – в области невербального общения. Невербальные средства определяются не только тем, что они в состоянии усилить или ослабить речевое влияние, но и в том, что они помогают участникам общения выявить намерения друг друга, делая процесс коммуникации более открытым.

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.

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.

2.1. Кинесические особенности общения

- *Классификация и особенности основных жестов*
- *Характеристика жестов и поз*
- *Мимика*
- *Межнациональные различия жестов*

К невербальным формам получения информации следует относиться очень внимательно. *Целенаправленным* наблюдение за человеком становится только тогда, когда знаешь:

- а) *на что следует обратить внимание;*
- б) *что это может означать;*
- в) *что из этого следует.*

Вывод можно делать только на основе комплексного наблюдения за внешним видом партнера и его поведением. И тогда вам многое расскажут о человеке его осанка, поза, походка, жесты, выражение лица.

Осанка человека определяется привычным положением корпуса. Она может быть прямой, сутуловатой, гордой, печальной и т.д. и зависит от рода занятий человека и его внутреннего состояния.

Поза человека может рассказать многое. Человек, чувствующий свою зависимость, неуверенность, стремится занять как можно меньше места в пространстве, сидит на стуле или стоит согнувшись. Совсем другая поза у того, кто чувствует себя хозяином положения.

Походка может быть уверенной, упругой, спортивной, шаркающей, неуверенной, виноватой и т.д. Она также зависит от профессии человека, его культурного уровня. В ней отражаются и физическое самочувствие, и настроение. По походке судят о характере человека.

Выражение лица позволяет судить об общем состоянии человека и его отношении к собеседнику: оно может быть приветливым или отчужденным, признательным или недовольным.

Жесты свидетельствуют об общей культуре человека и его индивидуально-психологических особенностях. Жесты будут разными, когда человек спокоен и когда возбужден.

Принято выделять пять групп жестов, в зависимости от их предназначения:

- *жесты-иллюстраторы;*
- *жесты-регуляторы;*
- *жесты-эмблемы;*
- *жесты-адапторы;*
- *жесты-аффекторы.*

Жесты-иллюстраторы. С их помощью поясняются сказанные слова, усиливаются ключевые моменты беседы и в результате лучше запоминаются. Наиболее типичный пример – указание направления рукой. Интенсивность жестикуляции зависит от темперамента и когда она сильно различается, собеседники чувствуют неловкость, хотя часто не могут понять причину такого состояния.

Жесты-регуляторы играют очень важную роль в начале и в конце беседы. Одним из таких жестов является рукопожатие – традиционная и древнейшая форма приветствия.

Рукопожатие может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность.

С помощью различного разворота ладони можно придать этому жесту особые значения. Когда ваша рука, захватывая руку другого человека, оказывается повернутой вниз ладонью, это властное рукопожатие. Оно 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 эффективным в ситуациях, когда нужно отдать инициативу другому человеку или позволить ему чувствовать себя хозяином положения.

Рукопожатие, при котором руки партнеров остаются в одинаковом положении, означает, что они оба испытывают друг к другу чувство уважения и доверия.

Пожатие прямой, не согнутой в локте, рукой, как и властное рукопожатие, является признаком неуважения. Его главное назначение состоит в том, чтобы сохранить дистанцию и напомнить о неравенстве.

Пожатие кончиками пальцев, когда вместо руки в ладонь партнера «вкладываются» только пальцы, идентично предшествующему жесту. Цель инициатора этого рукопожатия заключается в том, чтобы держать партнера по общению на удобном для себя расстоянии.

Пожатие с применением обеих рук (*жест, называемый «перчаткой»*) означает, что его инициатор честен и ему можно доверять. Такой жест применяется только по отношению к хорошо знакомым людям и выражает искренность или глубину чувств по отношению к партнеру.

Для передачи избыточных чувств используется левая рука, которая кладется на правую руку партнера. Если она кладется на локоть партнера, то это выражает больше чувств, чем при захватывании запястья, если на плечо – больше, чем, когда она находится на предплечье.

Жесты-эмблемы используются для выражения физического или душевного состояния человека, но имеют вполне определенное значение, специфичное для каждой страны. К ним относится, например, довольно распространенный сегодня во многих странах мира американский символ «ОК», означающий «все хорошо», «все в порядке» и передающийся с помощью большого и указательного пальцев, которые как бы образуют букву «О». Однако этот жест нельзя считать общепринятым. Например, во Франции он может означать «ноль», а в Японии – деньги.

Другие жесты-символы еще в большей степени ограничены рамками той или иной культуры или местности, причем эта специфичность может проявляться двояко.

Во-первых, для обозначения какого-либо понятия в одной культуре может быть один символ, в то время как в другой – подобный символ

отсутствует вовсе. Так, в Саудовской Аравии поцелуй в макушку означает извинение. В Иордании и некоторых других арабских странах проведение по зубам ногтем большого пальца символизирует ограничение финансовых возможностей.

Во-вторых, национальная специфика проявляется в том, что в разных культурах используются разные жесты-символы для обозначения одних и тех же или близких понятий. В частности, для того, чтобы показать самоубийственность того или иного действия, решения и т.п., американцы приставляют один или два пальца к голове, как бы показывая тем самым пистолет. В аналогичной ситуации жители Папуа и Новой Гвинеи проводят рукой по горлу, а японцы делают энергичное движение рукой, сжатой в кулак.

В тех случаях, когда значение жестов не совпадает, могут наблюдаться курьезные случаи.

Русский бизнесмен, гостивший в Японии, желая показать хозяину, что он наелся, сделал жест «сыт по горло» (указательным пальцем правой руки слева направо провел под подбородком). Хозяин побледнел и опустился на стул. В японской культуре этот жест означает «Вы уволены», и японец решил, что русский сообщает ему плохую новость.

Жесты-адапторы сопровождают обычно наши чувства и эмоции. Они напоминают детские реакции и проявляются в ситуациях стресса, волнения, становятся первыми признаками переживаний. Так, если человек расстроен, он может тереть мочку уха или одежду, а в затруднительных случаях – почесывать затылок.

Жесты-афффекторы выражают эмоциональное состояние человека, его отношение к происходящему (жалости, радости, открытости, искренности). Жесты, выражающие внутреннее состояние человека, как правило, не контролируются и выражаются у большинства людей сходным образом. Понимание этого языка называют «чтением партнера».

Следует отметить, что наиболее распространенным жестом является *прикосновение* или тактильный контакт. Этот жест – самый первый и самый важный в жизни человека. Прикосновение остается знаком, выражающим чувства к партнеру по общению. Грубые, болевые контакты сопровождают агрессию и принуждение, а мягкие, не болевые контакты сигнализируют о доверии и симпатии к партнеру.

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, демонстрируя желание идти 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 нашем присутствии. Опыт показывает, что соглашение между собеседниками в расстегнутых пиджаках достигается

чаще, чем между теми, кто оставался в застегнутых пиджаках

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 на вас не смотреть, 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. Зафиксировав этот жест собеседника, следует пересмотреть то, что вы делаете или говорите, ибо партнер по общению начнет уходить от обсуждения. 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 надо постараться сменить тему разговора.

Когда кисти скрещенных рук обхватывают плечи (иногда они впиваются в плечи или бицепсы так крепко, что пальцы становятся белыми), это означает 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. Поза скрещенных рук нередко сопровождается холодным, чуть прищуренным взглядом и искусственной улыбкой. Такое выражение лица означает, что ваш собеседник «на пределе».

Достаточно популярным среди деловых людей является жест, когда руки скрещены на груди, а большие пальцы рук выставлены вертикально. Этот жест 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 покачивается 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. Жест «рука у щеки» 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 занят процессом принятия решения, он почесывает подбородок. После того, как решение принято, он прекращает это делать. Этот жест обычно сопровождается прищуриванием глаз – собеседник как бы всматривается вдаль, 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 места под мочкой уха или же боковой части шеи (обычно делается пять почесывающих движений).

Прикосновение к носу или его легкое потирание - также знак сомнения, когда собеседнику бывает трудно ответить на поставленный вопрос. 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.

Жест «почесывания уха» свидетельствует о желании собеседника отгородиться от слов, которые он слышит, а потягивание мочки уха 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. Когда собеседник тянет время с целью обдумать окончательное решение, он снимает и одевает очки, протирает линзы. И если вы заметили эти жесты, не торопите его с принятием решения, дайте время подумать. Если партнер одевает очки, то это символизирует желание еще раз «взглянуть на факты».

Пытаясь разрешить сложную проблему или принять трудное решение, деловые люди часто используют жест «расхаживание». Это очень позитивный жест, однако, с тем, кто расхаживает, разговаривать не следует. Это может нарушить ход мыслей собеседника и помешать принятию решения.

Жестом уверенных в себе людей с чувством превосходства над

другими является закладывание рук за спину с захватом запястья. От этого жеста следует отличать жест «руки за спиной в замок», который означает, что человек расстроен и пытается взять себя в руки. Примечательно, что чем больше рассержен человек, тем выше передвигается его рука по спине (именно отсюда пошло выражение «возьми себя в руки»). Это не очень удачный жест, с помощью которого человек пытается скрыть свою нервозность, но наблюдательный партнер по переговорам наверняка почувствует это.

Жест «закладывание рук за голову» также является демонстрацией превосходства, и поэтому вызывает раздражение у собеседника.

Хорошим способом эффективного взаимодействия является копирование жестов партнера. Если вы хотите показать, что согласны с собеседником, то вам нужно повторить его позу. Вместе с тем, в случае, когда собеседник в позе «руки за голову» делает вам замечание, копировать его жест не следует, чтобы не разозлить.

Жесты несогласия можно назвать жестами вытеснения, поскольку они проявляются вследствие сдерживания своего мнения. Собирание несуществующих ворсинок с костюма является одним из таких жестов. Это наиболее популярный жест неодобрения, сигнализирующий о том, что собеседнику не нравится все, что здесь говорится или делается, даже если на словах он со всем 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. Когда этот жест появляется во время разговора, следует брать инициативу в свои руки и первым предложить закончить беседу. Это позволит вам сохранить психологическое преимущество и контролировать ситуацию.

Помимо рассмотренных выше жестов существуют и другие, которые не менее красноречиво передают то или иное состояние собеседника.

Жесты лживости. По мнению А.Пиза, проблема с ложью заключается в том, что наше сознание работает автоматически и независимо от нас. Именно поэтому наши бессознательные жесты и телодвижения могут выдать нас, когда мы пытаемся говорить ложь. Актеры и адвокаты, профессии которых непосредственно связаны с обманом в разных формах его проявления, до такой степени отрабатывают 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 исключить и позитивные, и негативные жесты.

Какие жесты могут выдать собеседника, если он лжет? Например, когда люди слышат неправду или сами лгут, они делают попытку прикрыть 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, это означает, что он чувствует вашу ложь либо неискренность.

Жест, когда собеседник прикасается к своему носу, является утонченным, замаскированным вариантом предшествующего 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.

Если вы видите, что партнер по общению лжет, вы можете попросить его повторить или уточнить сказанное, чтобы заставить обманщика отказаться от продолжения своей хитрой игры.

Следует всегда учитывать, что невербальный язык одной нации может существенно отличаться от языка другой нации. Мы очень кратко перечислим некоторые особенности в связи с тем, что деловым людям часто приходится бывать за рубежом, устанавливать контакты с иностранными партнерами и эта информация будет полезна для них.

Если в Голландии вы повернете указательным пальцем у виска, подразумевая какую-то глупость, вас не поймут. Здесь 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.

Когда француз, немец или итальянец считает какую-либо идею глупой, он выразительно стучит себя по голове, а если рисует указательным пальцем спираль у головы – это 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 ум!». Если голландец, стуча себя по лбу, вытягивает указательный палец вверх, это означает, что он по достоинству оценил ум собеседника. Но если же палец укажет в сторону, это означает, что у собеседника мозги набекрень.

Немцы часто поднимают вверх брови 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 есть верх изысканности и утонченности, он, соединив кончики трех пальцев, подносит их к губам и, высоко подняв подбородок, посылает в 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), что 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, Финляндии – это может означать легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано. В Голландии такой жест просто означает отказ. Если жестом надо сопроводить выговор, то указательным пальцем водят из стороны в сторону около головы.

В большинстве западных культур, 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 и в других исламских странах, таких как Индонезия и Малайзия. Здесь нельзя протягивать еду, деньги или подарок левой рукой, так как она считается «нечистой» и пользуется дурной славой.

Этот краткий перечень довольно-таки стандартных жестов показывает, как можно легко, хотя и непреднамеренно, обидеть своих деловых партнеров – представителей иной национальной культуры. Поэтому во избежание недоразумений так важно с уважением относиться к особенностям их невербального языка и главное – знать их.

2.2. Проксемические особенности общения

- *Пространственное расположение собеседников и дистанция между ними*
- *Взаимоотношения партнеров во времени*
- *Национальные особенности пространственного расположения собеседников*

Пространство и время также выступают особой знаковой системой и несут особую смысловую нагрузку. С чем это связано?

Современной наукой накоплено достаточно информации о том, что животные, птицы и рыбы устанавливают свою сферу обитания и охраняют ее. Но лишь совсем недавно было обнаружено, что и у человека есть свои охранные зоны и территории. Если мы их изучим и поймем смысл, то не только обогатим свое представление о собственном поведении и поведении других людей, но и сможем прогнозировать реакцию другого человека в ситуации непосредственного общения.

Размеры личной пространственной территории человека условно можно разделить на четыре зоны:

1. **интимная зона** - от 15 до 45 см;
2. **личная зона** – от 45 до 120 см;
3. **социальная зона** – от 120 до 360 см;
4. **общественная (публичная) зона** – более 360 см.

Интимная зона является самой главной для человека и именно ее

человек охраняет как свою собственность. **Личная зона** – то расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на официальных приемах и дружеских вечеринках. **Социальная зона** – то расстояние, на котором мы держимся от людей малознакомых. **Публичная зона** соблюдается, когда мы адресуемся к большой группе людей.

Выбор дистанции зависит:

- 1) *от взаимоотношений между людьми* (как правило, люди стоят ближе к тем, кому они симпатизируют)
- 2) *от индивидуальных особенностей человека* (например, интроверты плохо переносят слишком близкую дистанцию).

Уменьшению дистанции между людьми способствует совместная работа, взаимная заинтересованность друг в друге, симпатия.

У каждого человека есть свое «персональное пространство». Это та область вокруг него, которую он считает своей, и вторжение в нее других, не очень близких ему людей, воспринимается им как покушение на свою неприкосновенность. Чем больше персональное пространство у человека, тем больший эмоциональный стресс он испытывает в условиях скученности, тем хуже выполняет задачи, требующие нестандартного подхода, оригинального решения.

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

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

Взаимное расположение участников переговорного процесса за столом может многое сказать об их отношении друг к другу. Традиционно выделяют четыре основных положения собеседников за стандартным прямоугольным столом в условиях рабочего кабинета:

- 1) *угловое расположение;*
- 2) *позиция делового взаимодействия;*
- 3) *конкурирующе-оборонительная позиция;*
- 4) *независимая позиция.*

Угловое расположение характерно для людей, занятых деловой, но непринужденной беседой (рис.2.1). Эта позиция способствует постоянному контакту глаз, представляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника. Угол стола служит частичным барьером в случае опасности или угрозы со стороны собеседника. При таком расположении отсутствует территориальное разделение стола.

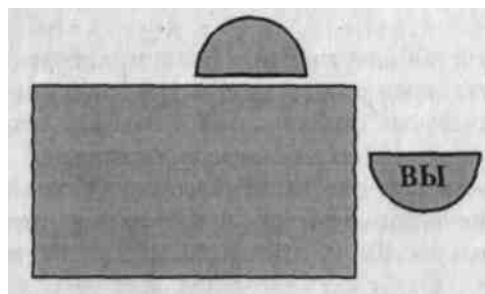


Рис. 2.1. Позиция углового расположения

Когда два человека работают в соавторстве над какой-нибудь проблемой, они обычно занимают позицию **делового дружеского, максимально доверительного взаимодействия** (рис. 2.2). Это одна из самых удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений.

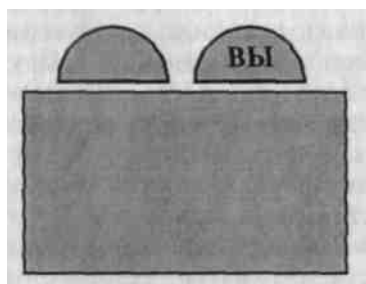


Рис. 2.2. Позиция делового доверительного взаимодействия.

Положение собеседников друг против друга обычно создает атмосферу **соперничества** (рис. 2.3). 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, такое расположение свидетельствует об отношениях субординации.

Следует помнить, что **конкурирующее-оборонительная позиция** затрудняет понимание точки зрения собеседника и не способствует созданию непринужденной атмосферы. Гораздо большего взаимопонимания можно достичь в угловом расположении и в позиции делового взаимодействия. Разговор в конкурирующее-оборонительной позиции должен быть коротким и специфичным.

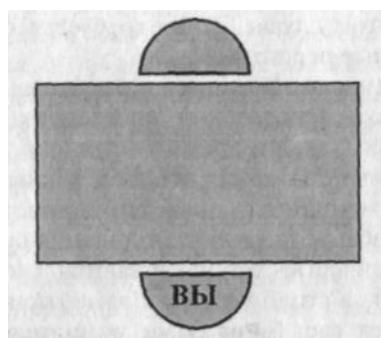


Рис. 2.3. Конкурирующее-оборонительная позиция

При рассадке участников официальных приемов надо учитывать психологический аспект. В рабочих кабинетах столы часто ставятся буквой «Т». Чем выше положение руководителя, тем больше эта буква. Посетителю предлагают сесть за стол, во главе которого находится хозяин данного кабинета. Сразу проявляется отношение доминирования. Порой доминирование стремятся подчеркнуть. Иногда хозяин кабинета выступает на равных с собеседником. В этом случае, если позволяет площадь кабинета, можно поставить отдельный стол для переговоров. Он может использоваться и для совещаний с подчиненными, если руководитель хочет держаться с ними «на равных».

На создание психологического климата оказывают существенное влияние 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 встречи или для того, чтобы подчеркнуть отношения субординации. Здесь отношения сотрудничества устанавливаются скорее с тем человеком, который сидит за столом рядом с вами. Причем, от человека, сидящего справа от вас, будет исходить больше внимания, чем от того, кто сидит слева. Максимальное сопротивление будет оказывать тот, кто сидит прямо напротив вас.

За прямоугольным столом на встрече людей одинакового социального статуса главенствующим считается 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 (отсюда выражение «беседа за круглым столом»).

Кроме того, когда приходится вести деловую беседу с двумя собеседниками, из которых один очень разговорчивый, а другой, наоборот, чрезмерно молчалив, желательно расположиться за круглым столом. А чтобы все партнеры принимали в беседе активное участие, можно использовать простой, но очень эффективный прием: когда разговорчивый собеседник задаст вопрос, во время ответа рекомендуется посмотреть сначала на него, затем повернуть голову в сторону молчаливого собеседника, затем снова в сторону разговорчивого, и опять – в сторону молчаливого. Этот прием позволяет малоразговорчивому собеседнику почувствовать, что он тоже вовлечен в разговор, а вам – завоевать расположение этого человека.

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 необходимо достичь согласия.

Беседа за журнальным столиком будет носить еще более неофициальный, неформальный характер. Если в ходе беседы хозяин кабинета предлагает гостю чашку чая или кофе, то тем самым он настраивает

беседу на дружеский тон. В такой беседе деловые вопросы могут быть затронуты в самом общем виде.

Следует иметь в виду, что у народов различных культур есть существенные отличия в восприятии пространства. Так, американцы привыкли работать либо в больших помещениях, либо только при открытых дверях, поскольку они считают, что любой сотрудник на службе обязан быть в распоряжении окружающих. Открытый кабинет означает, что его хозяин на месте и, главное, что ему нечего скрывать. Многие небоскребы в Нью-Йорке целиком построены из стекла и просматриваются насквозь. Здесь все – от директора фирмы до посыльного – постоянно на виду. Это создает у служащих вполне определенный стереотип поведения, вызывая у них ощущение, что они все вместе делают одно общее дело.

У немцев подобное рабочее помещение вызывает лишь недоумение. Традиционные формы организации рабочего пространства в Германии принципиально иные. Каждое помещение там должно быть снабжено надежными (часто двойными) дверями. Распахнутая настежь дверь символизирует для немца крайнюю степень беспорядка.

Таким образом, эти, казалось бы, мелочи, имеют немаловажное значение в деловом общении. Именно поэтому важно не только знать, но и уметь применять все, что мы узнали, на практике для достижения эффективного результата.

Взаимоотношения людей разворачиваются не только в пространстве, но и *во времени*. Умение человека распоряжаться чужим и своим временем является важным социальным знаком. Уважение к другому человеку проявляется в повышенной точности, пунктуальности поведения. Заставить кого-то ждать – значит, вольно или невольно, заявить свое право распоряжаться ситуацией. Фактор времени особенно значим в том обществе, где «время – деньги», поэтому важно не тратить его зря. В этом, в частности, следует искать исток пунктуальности у бизнесменов.

2.3. Особенности визуального контакта

- *Характеристика взглядов человека*
- *Виды взглядов и их трактовка*
- *Национальные особенности визуального контакта*

Самые точные и открытые сигналы из всех сигналов человеческой коммуникации передаются с помощью глаз.

Когда человек стремится к установлению теплых взаимоотношений, он ищет взгляд собеседника. Однако если кто-то смотрит нам в глаза слишком пристально или долго, это настораживает.

Глаза занимают центральное место на лице человека, и при этом зрачки ведут себя относительно независимо. Они могут расширяться и сужаться в зависимости от того, как меняются внутреннее состояние и настроение человека. Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в 4 раза больше по сравнению с нормальным состоянием. Наоборот, сердитое,

мрачное настроение заставляет зрачки сужаться. При этом получают так называемые «глаза-бусинки» или «змеиные глаза».

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 не следует надевать темные очки, так как у партнера складывается ощущение, что его рассматривают в упор.

Если опытные собеседники могут сдерживать свои эмоции с помощью «отработанных» жестов и телодвижений, то практически никто не способен контролировать реакцию своих зрачков. Они непроизвольно расширяются и сужаются и, тем самым, передают информацию о реакции собеседника на услышанное.

Китайские и турецкие купцы, например, 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»**, который используется для передачи интереса или враждебности. Если такой взгляд сопровождается слегка поднятыми бровями и улыбкой, он означает заинтересованность и используется для завлечения собеседника. Если он сопровождается опущенными вниз бровями, нахмуренным лбом или опущенными уголками губ, то он означает подозрительное, враждебное или критическое отношение.

Более всего нас раздражают люди, которые во время разговора опускают веки. Этот жест подсознательный и 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 он моментально стирает вас из своей памяти.

Если собеседник подчеркивает свое превосходство над вами, его прикрытые веки сочетаются с откинутой назад головой и долгим взглядом, известным как **«взгляд свысока»**. Если вы заметили подобный взгляд у вашего собеседника, это означает, что ваше поведение вызывает у него негативную реакцию и нужно что-то изменить, чтобы успешно завершить разговор.

Взгляд является наиболее естественным и искренним средством невербального общения. Виды взглядов и их трактовка представлены в таблице 2.1.

Виды взглядов, их трактовка и рекомендуемые действия

Взгляд и сопутствующие движения	Трактовка	Рекомендуемые действия
Подъем головы и взгляд вверх	Подожди минуту, я подумаю	Прервать контакт
Движение головой и нахупленные 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

Глаза человека способны выразить любое чувство. По их выражению всегда можно установить, как человек воспринимает наши слова. Ученые пришли к выводу, что при деловом общении взгляд выполняет функцию синхронизации. Говорящий меньше смотрит на партнера, чем слушающий, так как он концентрируется на содержании своих высказываний и не отвлекается. Но за несколько секунд до окончания фразы, он поднимает глаза и смотрит на слушающего. Это – своего рода сигнал, говорящий о том, что партнер может взять слово.

По глазам можно определить эмоциональное состояние собеседника. Положительные эмоции сопровождаются увеличением количества взглядов, а отрицательные – снижением.

Оптимальная продолжительность взгляда – 10 секунд. Более длительный взгляд может быть воспринят как вызов или желание смутить. Особенно это касается людей неуверенных или стеснительных (и таких примерно 40%). Установлено, что дольше взгляд задерживается на тех, кем восхищаются, интересуются или с кем хотят установить более близкий контакт.

Продолжительность взгляда может быть обусловлена национальной принадлежностью делового партнера.

Так, жители Южной Европы имеют высокую частоту взгляда, что может показаться оскорбительным для других народов. А японцы при деловой беседе смотрят скорее в шею, нежели в лицо. Именно поэтому в деловом взаимодействии необходимо делать скидку на национальную принадлежность собеседника.

Для того, чтобы освоить «технологии взгляда» и эффективно применять их в общении с другими людьми, как свидетельствует практика, требуется около 30 дней постоянной усиленной тренировки.

2.4. Паралингвистические особенности общения

- *Эмоциональная выразительность речи*
- *Характеристики «удачного» и «неудачного» голоса*
- *Признаки недостатков речи*

Речью владеют все, но сделать ее выразительной, завораживающей слушателей дано, к сожалению, не каждому. Пытаясь с помощью слов передать информацию другим людям, мы в гораздо большей степени обеспокоены тем, **что** сказать, нежели тем, **как** это сделать, в какую форму облечь свои мысли, чтобы донести до собеседников. А напрасно! Общее впечатление от речи зависит, не в последнюю очередь, от ее паралингвистических особенностей, от умения, говорящего грамотно распорядиться характеристиками своего голоса.

Было бы ошибочно предполагать, что красноречие сводится только к богатству лексики и многообразию художественных приемов. Во многих случаях оно объясняется *индивидуальностью самой личности*. Иногда можно наблюдать, что человек говорит не цветисто, а слушать его можно бесконечно. Его речь отличается *благозвучием*, т.е. соответствует требованиям приятного для слуха звучания, подбором слов с учетом их звуковой стороны.

Почему так бывает? Неординарные, духовно богатые личности владеют магией словесного общения. Ее источают их образ, манера поведения, 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. В речевом общении максимального успеха добивается тот, кто владеет этим тонким инструментарием возбуждения эмоций и чувств, и умело им пользуется.

Отметим, что всевозможные *«риторические уловки»* – это тоже не что иное, как эмоциональные возбудители. С их помощью и приводятся в действие наши анализаторы ощущений. Чем они восприимчивее к информации, тем громче в нас «заговаривают» эмоции, образуя различные состояния переживаний. Без них мы буквально глухи к обращенному к нам слову. Однако, чтобы добиться подобного результата, следует принять во внимание многие факторы: психологию людей, их жизненные ситуации, эффект своего имиджа и многое другое.

Именно поэтому так важна в деловом общении и является практически беспроегрешной *«энергетика речи»: ее экспрессия и тональная вариативность*.

Слушающим импонирует, когда выступающий эмоционально «чеканит» фразы, не скрывая при этом своих убеждений, и всем своим видом подчеркивая уверенность в правоте 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.

Паралингвистические особенности речи дают нам возможность делать выводы о *личностных особенностях человека*, его характере и темпераменте.

Социальная принадлежность человека также сказывается не только на его словарном запасе, но и на его выговоре. Недаром профессор Хиггинс (Б. Шоу «Пигмалион») прикладывал столько усилий, работая над произношением Элизы Дуллитл, чтобы сделать из уличной цветочницы «герцогиню».

«Удачный» голос, как правило, описывают следующими словами: приятный на слух, хорошо модулированный, низкого тембра, доверительный, теплый, мелодичный, уверенный, дружеский, интонационно-окрашенный, естественный, богатый, наполненный, доброжелательный и т.д.

«Неудачный» голос описывается в иных понятиях: гнусавый, резкий, скрипучий, хриплый, дрожащий, пронзительный (высокого тембра), плаксивый, робкий, слишком громкий, тихий (едва слышный), бесцветный, вычурный, монотонный и т.д.

Анализируя паралингвистические особенности речи, специалисты называют конкретные признаки недостатков речи оратора, на которые ему следует обращать внимание:

- у вас устает горло после десятиминутного разговора;
- вы чувствуете, что теряете контроль над голосом в конце длинного предложения;
- у слушателей через некоторое время начинает блуждать взгляд (возможно, от монотонности вашей речи);
- не только вы сами, но и другие чувствуют вашу боязнь публичных выступлений;
- голос диссонирует с вашей внешностью (например, внешность солидная, а голос звучит слишком молодо);
- слушатели часто просят вас повторить только что сказанные слова;
- вы часто используете слова-паразиты («ну», «вот», «так», «значит», «как бы» и другие);
- у вас заметный акцент или региональные обороты речи;
- в микрофоне отдельные звуки вашей речи звучат глухо, неприятно или искусственно;
- вы имеете привычку тяжело вздыхать, громко «всасывать» воздух, щелкать языком или совершать другие отвлекающие действия во время выступления и т.д.

Таким образом, невербальные особенности речи весьма важны для эффективного и продуктивного общения, но культура речевого общения не сводится только к ним.

ТЕМА 3. КУЛЬТУРА РЕЧЕВОГО ОБЩЕНИЯ

В какой бы форме не осуществлялось деловое общение, оно всегда включает в себя монологи и диалоги участников, маленькие или большие публичные речи. Публичная речь является средством достижения деловых целей и должна отвечать ряду требований, которые делают ее убедительной, красноречивой, доказательной, логичной, продуманной, а то и просто красивой.

Грамотность, логичность и эмоциональная окраска речи сегодня являются обязательными условиями любого делового общения. Деловые люди должны владеть техникой непосредственного контакта и уметь обращаться со словом. Эта способность является составной частью общей культуры человека, его образованности.

Выступление на совещании, заключение договора, посредническая и рекламная деятельность – все это требует красноречия, т.е. умения ясно и убедительно выражать свои мысли. Косноязычному бизнесмену трудно сделать карьеру.

И деловая риторика ориентирована на то, чтобы ознакомить их с правилами верного обращения со словом, с техникой его использования не только в публичном выступлении, но и в процессе слушания, и в ходе полемики, спора.

3.1. Культура речи делового человека

- *Понятие «культура речи»*
- *Слагаемые культуры речи*
- *Развитие речевой культуры*

Язык часто называют инструментом общения, а речь сравнивают с игрой на этом инструменте. Сколько людей, столько и исполнителей. Слова – оболочка мыслей, и, если слова выбраны неудачно, самые ценные мысли так и останутся у их владельца.

Поэтому **культура устной речи** заключается в *сознательном* отборе и использовании тех языковых средств, которые *помогают* общению.

Подбирая слова для выражения мыслей, мы руководствуемся следующими соображениями: во-первых, подходит ли слово по смыслу; во-вторых, правильно ли мы его употребляем; в-третьих, уместно ли оно в данной ситуации; и, наконец, выразительно ли оно.

Поэтому и речь должна соответствовать следующим требованиям:

- **правильность речи**, т.е. ее соответствие принятым литературно-языковым

нормам. Стоит выступающему исказить слово, изменить ударение, неправильно построить предложение, и аудитория моментально реагирует.

Приходится иногда слышать такое мнение: «Что изменится, или меня не поймут, если я скажу «средствá», а не «срédства»? Здесь мы получаем следующий психологический эффект. Когда мы слышим слово в непривычной форме, процесс восприятия прерывается (нужно дополнительное время на ее

осознание). Если ошибки встречаются часто, это раздражает.

Важную роль играет и *словарный запас* человека. Так, по данным психологов ребенок использует 3600 слов, 14-летний подросток – 9000, взрослый среднего образовательного уровня – 11700, а человек «повышенной интеллигентности» – до 13500 слов. Словарь языка А.С. Пушкина составляет 21200 слов.

Поэтому заглянуть в словарь перед выступлением также обязательно, как посмотреть в зеркало перед выходом на улицу;

- **точность речи**, т.е. ее соответствие мыслям говорящего. Чтобы речь была точной, нужно употреблять слова в соответствии с теми значениями, которые за ними закреплены;

- **ясность речи**, т.е. ее доступность пониманию слушающего. Квинтилиан, римский учитель красноречия говорил: «Говори так, чтобы тебя нельзя было не понять»;

- **логичность речи**, т.е. ее соответствие законам логики. Небрежность языка обуславливается нечеткостью мышления;

- **простота речи**, т.е. ее безыскусственность, естественность, отсутствие вычурности, «красивости» слога;

- **краткость речи** означает, что говорящий не злоупотребляет временем и терпением слушателя. Каждое слово и выражение служит одной цели: по возможности точнее и короче изложить суть дела. Многословие в деловом общении выглядит, по меньшей мере, неприлично;

- **доступность речи** требует от выступающих излагать свои мысли как можно проще и доходчивее. А для этого рекомендуется использовать примеры. *Примеры* – наиболее эффективный и доходчивый прием речи. При его помощи удастся, как бы приблизить предмет к слушателю. Существенное качество примера – конкретность. Примеры могут быть *краткими* или *подробными*, *фактическими* или *предположительными*, *шуточными* или *серьезными*.

Краткие примеры незаменимы в условиях ограниченного времени. Предположительные примеры не содержат подлинных фактов, но придают изложению наглядность. Фактический пример имеет наибольшее воздействие. У слушателей сразу возникает интерес уже при словах: «А теперь позвольте рассказать вам об одном случае, действительно имевшем место...»;

- **богатство речи**, т.е. разнообразие используемых в ней языковых средств;

- **чистота речи**, т.е. устранение из нее слов нелитературных, жаргонных, вульгарных, иностранных, употребляемых без особой необходимости;

- **живость речи**, т.е. отсутствие в ней шаблонов, ее выразительность, образность, эмоциональность. Неприятное впечатление на слушателей производят канцеляризмы (дежурные фразы) типа: «охватить мероприятием...», «уделить должное внимание...», «в настоящий момент...».

Очень много мучений добавляет выступающим слово «вопрос»: его ставят, заостряют, касаются, тормозят, затрагивают, регулируют, утрясают, проваливают и утрамбовывают.

Культура речи – это составная часть общей культуры делового человека, умение точно передать свои мысли. Она предполагает не только знание норм литературного языка, его выразительных возможностей и национальных особенностей, но и правильное отношение к тому, что именуется ненормативной лексикой. Сколь ни странным покажется такое утверждение, но ненормативная лексика – это также часть нашей культуры, если под культурой понимать не только начитанность и привычку к домашнему музицированию, умение пользоваться вилок и произносить слова благодарности, но и всю человеческую деятельность с ее результатами, выделяющими человека из природы.

Несомненно, язык современного делового человека должен быть литературным. **Литературный язык** – нормированный, кодифицированный язык, в котором состав словаря отобран из лексического богатства общенародного языка, значение и употребление слов, их произношение и правописание регламентированы, формообразование и словообразование подчинены общепринятым образцам. Вместе с тем, в литературный язык не входят диалекты, просторечия, жаргоны, хотя их разумное использование может сделать язык общения более образным и выразительным.

Диалект – это разновидность языка, используемая более или менее ограниченным числом людей, связанных тесной территориальной, профессиональной или социальной общностью и находящихся в постоянном и непосредственном языковом контакте. Он упрощает процесс общения, позволяя деловым партнерам почувствовать себя «частью целого», своими по происхождению или положению.

Жаргон – язык отдельных социальных или профессиональных групп, сообществ, искусственно создаваемый с целью языкового обособления, отличающийся главным образом наличием слов, непонятных людям непосвященным (воровской жаргон, канцелярский, молодежный и т.п.). Так, речь студентов часто насыщена жаргонными словами: «вышка», «степуха», «препод», «пара», а в речи деловых людей могут проскальзывать слова «наехать», «кинуть», «разборка», «беспредел», «базар», «бабки». Несомненно, что перенасыщенная жаргонными выражениями речь «режет слух» и свидетельствует о равнодушии говорящего к родному языку, но в узком кругу «своих» ее использование становится своеобразным паролем для установления близости и доверительности отношений.

Просторечия – это слова, выражения, формы словообразования, особенности произношения, характеризующиеся оттенком грубоватости, упрощения, приниженности: вляпаться, надуть, угробить, достать (надоесть), брякнуть, башковитый, замызганный, рехнуться и т.д. С одной стороны, их использование делает речь человека более эмоциональной, образной, яркой, а с другой – выдает некую леность мышления, или даже самоуничижение как своего рода инстинкт самозащиты. Особенно это касается использования

уменьшительно-ласкательных суффиксов в словах, таких как билетик, телефончик, чашечка, кофеек, буковка, страничка, заголовочек и т.д. Такие «вежливые» слова, распространившиеся в последнее время, пришли в наше речевое общение из городского просторечия и, к сожалению, отнюдь не свидетельствуют о высоком уровне культуры человека. Скорее, за этими фразами сквозит бессознательное желание нейтрализовать возможную раздражительность или неуважительность облеченного маленькой властью человека по ту сторону прилавка, кассового окошка, на том конце телефонного провода. В них чувствуется заискивающий тон, стремление не натолкнуться на резкость, а возможно, и грубость.

То же самое касается неумеренного использования приставки «под». Например, глагол «подсказать» в русском языке обозначает одно из двух действий: первое – негативное, связанное с подсказкой на уроке или экзамене; второе – позитивное, как бы разговорный синоним глагола посоветовать, помочь сделать выбор, принять одно из возможных решений, аппелирующее к опыту, старшинству собеседника: «Подскажите, какую культурную программу лучше предложить нашим иностранным партнерам?». Но когда говорят: «Подскажите, пожалуйста, сколько времени?» – здесь нет ситуации советования, выбора, поэтому глагол «подсказать» употребляется незаконно, вместо «сказать» (вместо «Скажите, пожалуйста...»). Приставка «под», однако, вносит в вопрос ненужный оттенок как бы ослабленности, незаметности действия, характеризуя тем самым приниженность спрашивающего. Конечно, не все, употребляющие это слово, чувствуют себя при этом принижено. Многие люди просто от нечуткости к языку повторяют то, что говорят другие. Может быть им кажется, что так вежливее. Но такая вежливость – ложный друг говорящего, она его плохо рекомендует.

А люди, лишенные языкового слуха, не замечают угодливости и зависимости во фразах вроде «Завтра **подъеду** к вам», «**Подскочу** за вами после работы», «Заведующий **подправил**...», «Коллеги **подсказали**...».

Особого разговора заслуживают находящиеся также за пределами литературного языка *вульгаризмы* и *инвективы*.

Вульгаризмы – это грубые слова или выражения, характеризующие обычно поведение животных, но переадресованные человеку. Когда с помощью этих слов описывается животное, они прекрасно вписываются в литературный язык (морда, рыло, рожа, околоть, жрать и т.д.), но будучи адресованы человеку, приобретают явно уничижительный смысл и воспринимаются как прямое оскорбление. То же самое **инвективы** – откровенная брань, ругательства, то есть матерные слова.

К сожалению, даже среди людей довольно образованных широко распространено убеждение, что ругань естественна для человека, ибо служит как бы громоотводом и выполняет положительную регулятивную роль.

На самом же деле человек, прибегающий к инвективной лексике, отнюдь не спасает, а чаще всего добивает своего партнера по общению, демонстрируя ему свое пренебрежение и полное отсутствие уважения. О

каких деловых отношениях после такого демарша можно говорить?

Поэтому следует помнить, что язык – не только чуткий показатель интеллектуального и нравственного развития человека, его общей культуры, но и лучший воспитатель. Четкое выражение своей мысли, точный подбор слов, богатство речи формируют мышление человека и его профессиональные навыки во всех областях человеческой деятельности.

Как же *развить* свою речь? Для этого нужно много читать, учиться у мастеров слова, не пропускать выступлений людей творческих профессий. Но главное в другом. Для того, чтобы родились своеобразные и оригинальные обороты речи, нужны оригинальные и своеобразные мысли и чувства. Нельзя чувствовать и знать слово, если не чувствуешь и не знаешь действительности.

3.2. Публичные выступления

- *Из истории ораторского искусства*
- *Подготовка к публичному выступлению*
- *Как завоевать и удержать внимание аудитории*
- *Завершение выступления*

С древнейших времен люди стремились понять, в чем секрет воздействия живого слова: врожденный ли это дар или результат длительного кропотливого обучения и самообразования?

В определенной степени ответ на этот вопрос дает **риторика**, охватывающая следующие области знаний: *теория речи, искусство речи и ораторское мастерство*.

Любой человек, который поставил перед собой задачу овладеть искусством публичного выступления, должен знать историю и теорию риторики, и уметь применить эти знания на практике.

Искусство речи является древнейшей отраслью знания. Однако, его непрерывная история начинается в античной Греции, где ораторское искусство было порождено общественными потребностями. Всем известны такие имена как *Сократ и Платон, Демосфен и Аристотель*.

У истоков римского красноречия стояли *Катон Старший, Марк Антоний, братья Гракхи, Марк Фабий Квинтилиан* и многие другие.

Не только теоретиком, но и блестящим оратором, выдающейся личностью был *Марк Туллий Цицерон* (106–43 гг. до н. э.). Именно ему принадлежит крылатое выражение: «Поэтами рождаются, ораторами становятся». В своих знаменитых трактатах «Об ораторе», «Оратор» он рисует идеальный образ оратора и особое внимание обращает на глубину содержания публичной речи. При этом он ставил 3 задачи:

- продемонстрировать истинность приводимых фактов;
- доставить эстетическое удовольствие;
- воздействовать на волю и поведение людей, побудить к активной деятельности.

Цицерон был уверен, что «наилучший оратор тот, кто своим словом и научает слушателей, и доставляет удовольствие, и производит на них

сильное впечатление. Учить – обязанность оратора, доставлять удовольствие – честь, оказываемая слушателю, производить же сильное впечатление необходимо!»

В средние века господствующим жанром становится церковное красноречие, а церковная проповедь – самой распространенной формой устного массового общения. На первый план выступают краснота, напыщенность речи. Главным принципом становится не убеждение, а внушение. Важнейшее умение – это завладеть чувствами и сознанием людей.

Европейские писатели и мыслители *Б. Паскаль, М. Монтень, Ж. Лабрюйер, Ф. Бэкон* и др. в своих произведениях оставили много тонких советов и точных рекомендаций ораторам. Как и в античных риториках, серьезное внимание они уделяли технике речи, манерам, жестикуляции.

Например, Л. да Винчи писал: «Хорошие ораторы, когда хотят убедить в чем-либо своих слушателей, всегда сопровождают руками свои слова, хотя некоторые глупцы и не заботятся о таком украшении и кажутся на своей трибуне деревянными стульями».

Если обратиться к российской истории, то, прежде всего, следует выделить личность *М. В. Ломоносова* (1711–1765). Именно он предпринял трудную реформу русского языка, заложил основы современной литературной русской речи. В своем труде «*Краткое руководство к красноречию*» он писал: «Красноречие – это искусство о всякой данной материи красно говорить и тем преклонять других к своему об оном мнению».

М. Ломоносов приводил много советов, полезных наблюдений, которые, спустя века, не утратили своей актуальности и успешно используются сегодня.

Итак, что же следует знать об искусстве публичного выступления современному деловому человеку?

Подготовка к выступлению. Довольно часто перед публичными выступлениями люди испытывают чувство неуверенности, сильно волнуются, боятся встречи со слушателями. Это сказывается и на их физическом состоянии: одних охватывает нервная дрожь, другие краснеют или бледнеют, у третьих начинает дрожать голос и т.п.

Чрезвычайно заманчиво было бы утверждать, что чувство неловкости, страха и трепета перед аудиторией можно преодолеть легко и просто. К сожалению, это не так.

Для большинства из нас разговор с приятелем — это нормальное и приятное времяпрепровождение. И в то же время аналогичный разговор на ту же самую тему перед аудиторией кажется уже чем-то неестественным и вызывающим внутреннее беспокойство. Дело в том, что меняется наша роль.

В качестве причин возникновения скованности и страха перед публичным выступлением специалисты чаще всего называют:

- чрезмерное погружение в собственные переживания;
- недооценка собственных возможностей;

- недостаток практического опыта или воспоминание о неудачном выступлении (провале);

- недостаточная подготовленность оратора к выступлению.

На последней причине стоит остановиться особо.

Чтобы меньше волноваться перед выступлениями, надо быть более уверенным в себе, а это может быть только при лучшей подготовке. Подготовка к выступлению – очень важное и ответственное дело. Она включает в себя:

- выбор и обоснование темы;
- определение цели;
- сбор, анализ и обобщение материала;
- составление плана и кратких тезисов;
- сбор информации о слушателях;
- выбор обращения к слушателям.

Выбирая тему выступления, следует исходить из того, что:

- вы осведомлены в этом вопросе лучше, чем слушатели;
- то, о чем вы собираетесь говорить, актуально для слушателей.

Название выступления должно отвечать **двум требованиям**:

1) отражать его суть, т. е. в лаконичной форме выражать основную идею выступления, и

2) носить рекламный характер: быть занимательным, привлекать внимание, затрагивать интересы тех, для кого оно предназначено, будить воображение.

Умение формулировать тему выступления необходимо не только лекторам, но и руководителям учреждений, президентам акционерных обществ, управляющим фирмами, директорам коммерческих структур, менеджерам, служащим и т.д.

Готовиться к выступлению нужно заблаговременно. Свободное владение материалом возможно лишь в том случае, если он прочно освоен. Опыт показывает, что на каждую минуту выступления приходится в среднем 20-25 минут предварительной подготовки.

Чтобы **подготовить материал для выступления**, нужно найти интересную информацию в разных источниках, грамотно ее обработать, проанализировать, умело сгруппировать и выстроить. А это требует огромных временных затрат.

Чтобы выступление было интересным, выступающий должен четко определить **цель** своего выступления:

- просто проинформировать о чем-то;
- объяснить;
- заинтересовать;
- убедить;
- переубедить;
- побудить к действию;
- воодушевить;

- развлечь;
- получить поддержку и т.д.

В зависимости от поставленной цели, выступление будет иметь соответствующую форму: информационную, агитационную, развлекательную, форму размышления и т.д. Выбор цели позволяет четко сформулировать основную идею выступления и определяет стратегию поведения оратора.

Если материала найдено достаточно, и он хорошо продуман, то можно перейти к построению плана. *Задача плана* – сделать речь стройной, логически связанной и последовательной. Кроме того, обязательно нужно *готовить тезисы* или *конспект выступления*. Конспект приучает к стройности и краткости изложения, четкости формулировок.

Предварительная информация о слушателях – еще одно условие успеха. Разумный водитель не сядет за руль автомобиля, если не знает особенностей этой марки. Трудно рассчитывать на успех, если не представляешь, насколько осведомлены слушатели в данном вопросе, чем их можно заинтересовать, как это соотносится с их насущными проблемами.

Чтобы почувствовать радость от общения с аудиторией, удовлетворение от того, что сказанные слова возымели действие, нужно не только иметь, что сказать, но и знать, как строить выступление. Главное – *желание общаться со слушателями* и уверенность в том, что это получится. Тогда и речь будет доходчивой.

Начало выступления. И вот вы на трибуне. На вас смотрят десятки глаз. Не волнуйтесь! Просто попытайтесь сконцентрироваться, а для этого следуйте таким предписаниям:

- не начинайте выступление, не дойдя до своего рабочего места (трибуны, стола);
- выдержите небольшую паузу (не более 5-6 секунд), чтобы слушатели имели возможность «рассмотреть» вас, привыкнуть к вам;
- удобно расположите на трибуне свои записи (план выступления, конспект, тезисы);
- «пристройте» свои руки так, чтобы они вам не мешали (поскольку именно руки в наибольшей степени выдают наше волнение) – положите их на трибуну, на край стола, сцепите на уровне пояса, иными словами, «возьмите себя в руки»;
- осмотрите присутствующих, установив с ними визуальный контакт;
- и можете начинать говорить!

Первая фраза всегда содержит *приветствие*. Оно не должно быть формальным. Если оратор рад встрече с аудиторией, ему есть что сказать людям, это отразится во взгляде, которым он окинет собравшихся, в улыбке, в приветливой интонации. А если нет... тогда ему лучше вообще не брать слово.

Первое впечатление слушателей должно быть позитивным, вселять уверенность, что время не будет зря потеряно.

Первые фразы, которые позволяют установить эмоциональный контакт с аудиторией, называют **зачином**. Зачинов, этих своеобразных зацепляющих

«крючков» выступлений, существует множество.

Выбор варианта зачина – увлекательная творческая задача. Домашние заготовки желательны, но они не всегда подходят к моменту, и тут от выступающего потребуются те качества, которые М.В. Ломоносов считал необходимыми дарованиями оратора: остроумие, быстрота мышления. Другой беспроектный вариант – заговорить о своих чувствах по поводу сегодняшней встречи, этой темы и т. п. Выражение эмоций всегда вызывает внимание, но здесь важно чувствовать меру.

Неопытные ораторы часто начинают с извинений за то, что они не готовы, но это самый неудачный вид зачина. Если сам оратор низко оценивает себя и свое выступление, то как к нему будут относиться слушатели?

Яркое начало в значительной степени теряет свое значение (и даже вредит), будучи самодовлеющим. Интерес слушателей должен увеличиваться, каждая последующая часть должна быть сильнее предыдущей. На практике приходится нередко сталкиваться с обратным – с эффектным, поражающим воображение, началом и «серым» продолжением. Подобрать один яркий пример, цитату, образ нетрудно. Гораздо сложнее организовать все изложение.

Удачное начало – это только половина дела. Важно удерживать внимание аудитории и умело завершить выступление.

Как завоевать и удержать внимание аудитории? С. Джонсон, один из великих сатириков, как-то сказал о своем современнике: «Он не только скучен сам по себе, но и одним своим видом нагоняет тоску на окружающих». Это высказывание можно считать справедливым по отношению ко многим выступающим. Очень часто все становится ясно уже после первого произнесенного предложения, и если оно неудачное, то привлечь внимание слушателей становится невозможным.

Именно поэтому встает проблема **«образа оратора»**. Мы не имеем в виду реальную личность, выступающую перед аудиторией. Речь идет о конструировании нужного оратору образа, об определенном впечатлении, которое оратор своей речью производит на слушателей.

Очень важно **обращение к слушателю**. Многие испытывают затруднение, как именно обратиться к слушателям. Если раньше обращение было длинным и витиеватым, с преувеличенной почтительностью, с множественным перечислением присутствующих, то сейчас ситуация изменилась. В последние десятилетия обращение, как и сама речь, стало более простым и деловым.

Контакт со слушателями устанавливается в откровенной и дружеской манере, однако, с соблюдением дистанции. Если слушатели неизвестны, то обращение должно быть почтительным, но не раболепным, и чтобы его правильно употребить, нужны некоторый опыт и своего рода тонкое чутье.

Кроме того, очень важна **настроенность на слушателя**, на аудиторию. Важно не допустить ни их недооценки, ни их переоценки. Всегда легче говорить, обращаясь к однородному составу слушателей. Перед

неоднородным составом аудитории говорить гораздо тяжелее.

В качестве условий поддержания внимания к выступлению традиционно выделяют:

- **содержательность выступления** – новая, неизвестная слушателям информация или оригинальная интерпретация известных фактов, интересные идеи, анализ проблемы;

- **доступность информации** – изложение материала с учетом культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного опыта.

Помните: многие люди слышат только то, что хотят услышать;

- **сопереживание и доверительность** – они возникают, когда оратор увлеченно описывает события, затрагивающие чувства и интересы аудитории, связывая предмет речи с собственным опытом, собственными размышлениями;

- **непринужденная манера изложения** – она проявляется в позе, жестикуляции, выражении лица, звучании голос оратора.

Жесты, идущие «от сердца», усиливают эффект речи, делают ее более выразительной. Ведь когда вы выступаете, у вас имеются не только слушатели, но и зрители. Лучше всего, когда поза и жесты при выступлении спокойные, а не небрежные и вызывающие. Когда слушатель видит перед собой мечущуюся фигуру, у него возникает раздражение. *Жесты – первооснова любого языка.* Не бойтесь пользоваться ими, но помните:

1. Около 90% жестов необходимо делать выше пояса. Жесты, сделанные руками ниже пояса, часто имеют значение неуверенности, неудачи, растерянности;

2. Локти не должны находиться ближе, чем на 3 см от корпуса. Меньшее расстояние будет символизировать незначительность и слабость вашего авторитета;

3. Жестикулируйте обеими руками. Самое трудное – начать пользоваться жестами.

- **убежденность и эмоциональность оратора**, которые не только удерживают внимание слушателей на проблеме, но и позволяют заразить собравшихся своим отношением к ней. Восточная мудрость гласит: «Ты, говорящий, никого не убедишь, когда нет в сердце у тебя того, что сходит с языка».

- **паузы** – именно во время пауз идет осмысление сказанного, появляется возможность задать вопрос.

Нужно помнить, что человек активно может слушать в среднем 15 минут. Затем необходимо сделать паузу или небольшое отступление, привести какой-нибудь любопытный факт.

В качестве особых приемов, позволяющих не только удержать внимание слушателей во время выступления, но и донести до них основную идею, специалисты по ораторскому искусству называют следующие:

- **драматизация речи** – эмоциональное и наглядное изображение относящихся к теме событий;

– **повтор** – многократное повторение одного и того же слова или оборота для того, чтобы выделить самое существенное во фразе. Однако очень важно помнить, что небольшая доза повтора действует ободряюще, а слишком большая – усыпляет или разочаровывает. Ораторское искусство в том и состоит, чтобы преподнести повтор так, будто он только что родился;

– **цитирование** – ссылки на авторитеты, которые украшают речь, если цитатами не злоупотребляют;

– **противопоставление** – должно быть ясным, но неожиданным для слушателя;

– **намек** – эффектный прием, проясняющий, обостряющий высказывание (например, «Мне не нужно объяснять вам подробно, какие последствия будет иметь это событие...», «Вы уже знаете, к чему я клоню»);

– **провокация** – заявление, вызывающее несогласие аудитории (а, следовательно, привлекающее ее внимание), а затем позволяющее оратору вместе со слушателями придти к конструктивным выводам;

– **юмор** – классический прием, с помощью которого можно снять эмоциональную напряженность.

Однако чувство юмора – природный дар. И если оно не развито, надо хотя бы это осознавать. Неловко становится, когда видишь человека на трибуне, который усиленно смешит сам себя.

Все перечисленные здесь приемы взаимодействуют друг с другом посредством многообразных связей и подчас одно средство встроено в другое. Следует иметь в виду, что их не рекомендуется применять слишком кучно, в противном случае их действие притупляется.

Многие ораторы любят использовать *половицы, поговорки, крылатые выражения*. Действительно, они не только украшают нашу речь, но, главное, точно, кратко, и выразительно способны передать самый сложный смысл.

Как закончить выступление. Вы выступили с речью. Представили свою точку зрения, подкрепив ее необходимой информацией. Слушатели вас поняли, приняли вашу позицию. Но на этом нельзя считать вашу задачу выполненной. Удавшимся можно считать лишь то публичное выступление, после которого аудитория твердо знает, как использовать полученную информацию. Должен быть **результат** вашего выступления.

Речь, лишенная конкретного результата – время, проведенное впустую. Чтобы избежать этого, речь должна иметь **завершение**.

1. Обязательно резюмируйте, кратко повторите в заключение суть изложенного, напомните слушателям основные положения вашего выступления.

2. Опытные лекторы считают, что лучше закончить выступление на минуту раньше, чем на 30 секунд позже.

3. Объясните слушателям, как пользоваться полученной информацией, и призовите их к конкретным действиям.

4. Если это уместно, постарайтесь сделать концовку выступления юмористической («Когда вы прощаетесь со слушателями, оставляйте их смеющимися», – советует Д. Карнеги).

5. Хорошо воспринимаются выступления, конец которых перекликается с началом. Они вызывают положительные эмоции, поднимают настроение.

6. Завершите выступление искренним комплиментом аудитории, благодарностью за внимание и выражением надежды на взаимопонимание.

И остался еще один очень важный момент. Необходимо **ответить на вопросы** слушателей. Это серьезное испытание, которое иногда может свести на нет даже самое успешное выступление.

Ответ на вопрос должен быть предельно кратким и лаконичным.

Чтобы правильно реагировать на заданный вопрос, необходимо уяснить его суть. Если вопрос сформулирован неясно, многословно, переформулируй его и повторите вслух. Если вопрос задан четко, но тихо, его необходимо повторить для всех.

Уточняющие вопросы всегда приятны.

На разъяснительные вопросы отвечать следует обязательно. Недопустимы реплики: «Я же об этом говорил!» или «Как же вы не поняли!»

Никогда не уходите от вопросов, которые звучат как своеобразный вызов и связаны с желанием проверить позицию выступающего. Ответ должен быть обязательно, только нужно сохранять выдержку и чувство юмора.

Следует помнить, что существуют «невинные» вопросы, которые обычно возникают после того, как оратор ответил уже на все вопросы. Обычно это вопрос, цель которого – ввести выступающего в замешательство и заставить его сделать заявление, которое ему делать не следует. На такие вопросы обычно отвечают: «Извините, но я не уполномочен делать подобных заявлений» или «На этот вопрос я сейчас ответить не могу, отвечу в следующий раз» и т.д.

Искусство отвечать на вопросы совершенствуется от выступления к выступлению. И очень важен объективный самоанализ каждого выступления. Это определенные шаги к оттачиванию мастерства.

И помните: не стоит выступать «по бумажке»! Зачитывая текст, выступающий надеется донести содержание своего сообщения в наиболее полном виде. Однако, когда докладчик погружается в чтение, слушателям трудно долго удерживать внимание, так как письменная речь и устная – это разные формы языка.

Таким образом, публичное выступление требует серьезной подготовки оратора. Только в этом случае у него будет хороший контакт с аудиторией, его речь произведет впечатление и запомнится слушателям надолго.

3.3. Нравственно-психологические особенности спора

- *Спор: мифы и реальность*
- *Принципы честного спора*
- *Позволительные и непозволительные уловки*

Рассматривая нравственно-психологические особенности спора, важно

определить общие принципы поведения участников спора, их психологические особенности и приемы воздействия на оппонентов.

Прежде всего, необходимо отметить, что в нашем сознании сложилось предостаточно заблуждений относительно сущности спора и эффективных способов поведения в нем. Попробуем обозначить хотя бы самые распространенные из них (см. таблицу 3).

Таблица 3.1.

Заблуждение	Реальность
В споре рождается истина	В споре истина не рождается, а проявляется, т.к. она существует помимо спора
Продолжительность спора напрямую зависит от важности предмета спора	Чем пустячнее повод, тем бесконечнее спор
В споре выигрывает тот, на чьей стороне правда	В споре выигрывает тот, кто более логично и аргументировано обосновывает свою позицию
Чем эмоциональнее, тем убедительнее	Чем больше спорящий «на взводе», тем легче он теряет логику собственных аргументов
Кто больше говорит, у того больше шансов выиграть спор	Если ваш оппонент говорит больше вас, вам легче обнаружить ошибку в его рассуждениях. Дайте ему совершить столько ошибок, сколько возможно
Победивший в споре получает уважение и признание побежденного	Если вы хотите завоевать человека, позвольте ему победить себя в споре (вспомните народную мудрость: если вы думаете, что справедливость победила, попробуйте убедить в этом побежденных).

Понятно, что преодолеть имеющиеся заблуждения можно только обучаясь искусству спора, умению вести диалог. И для начала стоит познакомиться с основными составляющими культуры спора.

1. Четко обозначить предмет и цель спора и не отклоняться в сторону. Спор нужно уметь доводить до конца, т.е. либо до опровержения тезиса противника, либо до признания его правоты.

2. Отказаться от мысли, что вы «правы на 100%» и поэтому вам поверят на слово. Следует подготовить обоснованные и последовательные аргументы.

3. Точно определить основные понятия, чтобы не спорить о совершенно разных вещах.

4. Знакомиться с идеями оппонентов из их уст, а не из уст их толкователей. Внимательно выслушивать и анализировать все приводимые доводы. Искать не различия в ваших позициях, а, прежде всего, точки соприкосновения.

5. Не бояться задавать вопросы, уточнять.

6. Не переходить на личности: обсуждать проблему, но не личные качества собеседников.

Подобрать сильные и убедительные доводы – это задача достаточно сложная. Здесь не существует специальных правил, которые можно заучить.

Многое зависит от хорошего знания предмета спора, от общей эрудиции полемиста, его находчивости и сообразительности, от скорости реакции, от выдержки и самообладания, от понимания сложившейся ситуации.

Однако, подбирая те или иные доводы, нужно заботиться о том, чтобы они воздействовали не только на разум слушателей, но и на их чувства. Как утверждал Гельвеций, «бывают люди, которых нужно ошеломить для того, чтобы убедить».

Поэтому следует знать наиболее **эффективные психологические приемы воздействия** на оппонентов в процессе спора.

– Эффективным считается применение **юмора и иронии**. Эти средства помогают разрядить напряженную обстановку, создают определенный настрой при обсуждении острых вопросов, помогают полемистам добиться успеха в споре.

Но злоупотреблять остротами в споре, особенно если обсуждаются серьезные деловые вопросы нельзя. Тем более – прикрывать с их помощью бессодержательность ответа.

– Часто встречается такой прием, как **«доведение до нелепости», «сведение к абсурду»**. Суть такого приема – показать ложность тезиса или аргумента, так как следствия, вытекающие из него, противоречат действительности.

– Довольно распространенным в дискуссиях и полемиках является прием **«возвратного удара»**, или так называемый, **прием бумеранга**. Его суть заключается в том, что тезис или аргумент обращается против тех, кто их высказал, при этом сила удара во много раз увеличивается.

– Разновидностью «возвратного удара» считается прием **«подхвата реплики»**. В ходе обсуждения спорного вопроса полемисты нередко бросают реплики различного характера. Умение применить реплику противника в целях усиления собственной аргументации – действенный прием в полемике. Его часто пользуют при выступлениях на съездах, конференциях и митингах.

– Иногда вместо обсуждения по существу того или иного положения начинают оценивать достоинства и недостатки человека, его выдвинувшего. Такой прием в полемике называется **«доводом к человеку»**. Он оказывает сильное психологическое воздействие, особенно если применяться в сочетании с другими достоверными и обоснованными аргументами. Но как самостоятельное доказательство он считается логической ошибкой, состоящей в подмене самого тезиса ссылками на личные качества того, кто его выдвинул.

– Разновидностью приема «довод к человеку» является прием, который называется **«апелляция к публике»**. Цель данного приема – повлиять на чувства слушателей, их мнение, интересы, склонить на сторону говорящего.

– Прием **«оттягивание возражения»** рекомендуется использовать в том случае, если вы сильно растерялись, нервничаете, у вас вдруг «пропали» все мысли. Для того, чтобы не показать противнику свое состояние, можно начать говорить о чем-то постороннем твердым, уверенным голосом.

– Прием **«ответ вопросом на вопрос»**. Не желая отвечать на поставленный вопрос или испытывая затруднения в поисках ответа, полемист на вопрос оппонента ставит встречный вопрос. Если противник начинает отвечать, то это означает, что он попался на уловку.

Мы не ставили задачу рассмотреть все приемы, используемые в споре, да в этом и нет необходимости. Важно понять, что они являются нравственно и психологически оправданными и могут успешно использоваться в споре. Но наряду с ними существуют и так называемые **непозволительные (нечестные) приемы и уловки**, которые заводят спор в тупик, лишая его познавательной сущности и превращая в перебранку.

Они основаны на хорошем знании особенностей психологии людей и слабостей человеческой натуры. Как правило, эти уловки содержат элементы хитрости и прямого обмана. Рассмотрим их более подробно.

Ставка на ложный стыд. Известно, что люди часто хотят казаться лучше, чем они есть на самом деле, боятся уронить себя глазах окружающих. Вот именно на этом желании выглядеть лучше и играют некоторые опытные полемисты. Например, приведя недосказанный или даже ложный вывод, противник сопровождает его фразами: *«Вам, конечно, известно, что наука давно установила...»*; *«Неужели вы до сих пор не знаете?»*; *«Общеизвестным является факт...»* и т.д. Таким образом, делается ставка на ложный стыд. Если человек не признается, что это ему неизвестно, то он «на крючке» у противника и вынужден соглашаться с его аргументами.

«Дискредитация оппонента». Это упоминание неприятных моментов, ситуаций или ошибок в прошлой деятельности деловых партнеров с целью снизить их самооценку или значимость в глазах оппонентов.

Выведение из терпения. Это достигается через монотонное отбивание ритма ногой, раздражающее постукивание карандашом или ручкой по столу, назойливое и двусмысленное подмигивание и т.д.

Обличение противника, обсуждение его личных качеств или поступков, приклеивание ярлыков и огульные обвинения.

Демонстрация силы, шантаж, угроза. Самый грязный прием, рассчитанный на запугивание оппонента.

Ироничная или негативная оценка вопроса. Иногда полемисты начинают иронизировать по поводу вопросов своего оппонента (*«Вы задаете такие «глубокомысленные» вопросы»*; *«И вы считаете свой вопрос серьезным?»*; *«Вы задаете такой трудный вопрос, что я пасую перед ним»* и т.д.) или дают ему негативную оценку (*«Это наивный вопрос»*; *«Этот вопрос звучит аполитично»*; *«Это же догматизм»*; *«Это незрелый вопрос»* и т.д.).

Такого рода фразы психологически негативно действуют на противника, так как в них проявляется неуважительное отношение к нему как к личности.

Таким образом, зная основные позволенные и непозволенные уловки, к которым прибегают оппоненты в споре, умея их распознавать и, если нужно, нейтрализовать, вы, несомненно, достигнете успеха. Как говорится, кто

предупрежден – тот вооружен.

3.4. Психологические механизмы влияния на партнера

- *Характеристика механизмов психологического воздействия*
- *Знаки внимания в общении*
- *Приемы формирования аттракции*

Если мы проанализируем хотя бы один свой прошедший день, то наверняка обнаружим, что в процессе общения с людьми нами были допущены какие-то просчеты или, что-то получилось не так, как хотелось, хотя в стратегическом плане все было вроде бы предварительно продумано.

Почему так происходит? Причин может быть много, но одной из наиболее часто встречающихся является наша неготовность психологически грамотно повлиять на партнера и его отношение к нам, управлять общением.

К эффективным механизмам психологического воздействия на партнера по общению можно отнести следующие:

– **привязанность**, которая является результатом привыкания людей друг к другу. За годы совместной учебы или работы складываются добрые взаимоотношения, «обрывание» которых нередко бывает болезненным;

– **симпатия** – эмоциональная расположенность, направленное влечение к кому-либо, создающие необычайно теплый психологический фон общения

– **доверие**. Если привязанность и симпатия являются неосознанной (эмоциональной) ориентацией на кого-то, то доверие выступает как вера в конкретного человека или какие-то его качества. Часто бывает сложно зафиксировать, какой психологический компонент – подсознательный или сознательный – сыграл здесь решающую роль, но, бесспорно, лишь то, что без симпатии доверие не образуется. Доверие – это сгусток чувств и оценочного отношения. Надежность отношений решающим образом зависит от баланса доверия, которое сложилось между людьми;

– **уважение** – это добровольное признание значимости личности, занимаемого ею статуса. Претензия на уважение должна быть подкреплена наличием незаурядных данных у того, кто его добивается (уважения нельзя требовать, его нужно зарабатывать).

Все эти механизмы не существуют изолированно друг от друга и нельзя отдавать предпочтение одному, игнорируя остальные.

Не менее важную роль в установлении позитивных или негативных отношений в общении играют знаки внимания, такие как комплимент, похвала, поддержка.

Комплименты – это достаточно объективная положительная оценка устойчивых характеристик и особенностей личности собеседника.

Комплимент отличается от лести именно тем, что если и содержит, то совсем небольшое преувеличение. Лстец же сильно преувеличивает достоинства собеседника.

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

Наиболее эффективен комплимент на фоне антикомплимента себе самому. Такой контрастный метод побуждает собеседника к ответной любезности. А обмен любезностями – хорошее начало любого общения (во всяком случае лучше, чем обмен колкостями и нападками).

При всей своей банальности, комплимент содержит в себе ряд смыслов и определенную технологию, которую нельзя нарушать без опасности превращения комплимента в обычную «шпильку» или издевку.

Основными **требованиями** к комплименту являются:

1. Сосредоточение внимания не столько на внешних, сколько на внутренних, душевных качествах человека. Конечно, сделать комплимент о внешности человека намного проще, но этим мы как бы подчеркиваем, что для нас внешность гораздо важнее внутренних качеств человека вообще и этого конкретного, в частности.

2. Обращение внимания не только на очевидные, но и на скрытые достоинства человека. Комментируя совершенно очевидные положительные качества человека, мы не доставим ему большого удовольствия. Комплимент окажет значительное воздействие, если он затронет какие-то скрытые, не демонстрируемые, но очень значимые для человека достоинства,

3. Искренность комплимента. Искусство комплимента зависит от его искренности. Для этого важно хорошо чувствовать и понимать человека, которому этот комплимент делаешь. Надо осознавать, что именно будет для данного человека комплиментом.

4. Конкретность комплимента. Очень важно, чтобы комплимент был не общим, а максимально конкретным. Для этого рекомендуется использовать слова «потому что...».

5. Комплимент должен учитывать возрастные, гендерные, социальные и иные особенности человека, которому он адресован

6. Никогда не говорите комплиментов, если вам что-нибудь нужно. Если вы скажете коллеге по работе, какой он интеллигентный, чуткий, какая у него творческая натура, а затем попросите некую сумму денег до зарплаты, то все ваши слова пропадут впустую.

Как же все-таки быть уверенным, что комплимент – это комплимент? Для этого следует знать некоторые правила комплимента.

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». Или еще: «Восхищаюсь вашей способностью так умело брать человека за горло, что ему даже приятно».

2. **«Без гипербола».** 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 развития 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 он это знает), 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 ему диагноз аппендицита!». И в первом, и во втором случае – это не комплименты, а банальности. Последствия могут быть негативными, поскольку нарушено правило, условно названное нами «высокое мнение».

4. **«Без дидактики».** Это правило требует, чтобы комплимент констатировал наличие конкретной характеристики, а не содержал рекомендации по ее улучшению.

Вот некоторые образцы таких «комплиментов»: «Тебе следует быть активнее!», «Твердость убеждений украшает мужчину! Умей отстаивать свои позиции!». Здесь явно нарушено вышеназванное правило.

5. **«Без претензий».** Сотрудник вовсе не стремится к совершенствованию данного качества, поскольку считает его излишним или ненужным. А вы именно за наличие этого качества его хвалите.

Например, один из ваших коллег, который является достаточно жестким руководителем, считает, что расточать комплименты - 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».** Это правило касается не самого содержания комплимента, а тех добавок, которые нередко следуют за ним, выполняя роль «ложки дегтя в бочке меда».

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...».

Помимо комплимента, в качестве особых знаков внимания используется также **похвала** – положительная оценка конкретных результатов деятельности человека и **поддержка** – позитивная оценка мотивов, намерений человека при «нулевом» или даже отрицательном результате деятельности (по принципу «ты ведь хотел, как лучше»).

Деловое общение требует от человека высокой психологической культуры.

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.

Но можно ли научиться управлять этим отношением к нам? Несомненно, все мы знаем из личного опыта, что существуют люди, умеющие располагать к себе других людей, практически сразу завоевывать их доверие, вызывать к себе чувство симпатии. Говоря научным языком, они умеют формировать **аттракцию** (от лат. *Attrahere* – привлечение, притяжение).

Анализ поведения этих людей показывает, что в процессе общения они используют **психологические приемы формирования аттракции**, которые, как правило, скрыты от собеседника. Но если эти приемы существуют, значит им можно обучиться всем, кому это необходимо.

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 исчезнуть бесследно, а может и не исчезнуть. Все зависит от того, насколько он значим для данной личности и какой эмоциональный заряд для нее он несет. Минувя сознание, эмоционально значимый сигнал остается в сфере бессознательного и оттуда оказывает свое влияние, проявляясь в виде эмоционального отношения.

А что, если в процессе общения посылать партнеру сигналы таким образом, чтобы, во-первых, сигнал имел для партнера достаточное эмоциональное значение, во-вторых, это значение было для него позитивным, а в-третьих, партнер не осознавал этот сигнал? Тогда он будет утверждать, что «чем-то общение с вами было приятным», «что-то в вас есть располагающее». Если же делать это постоянно, то у партнера выработается достаточно стойкое эмоционально – позитивное отношение к вам, т.е. сформируется аттракция. А значит, вы теперь с большей вероятностью добьетесь принятия им вашей позиции, его внутреннего согласия с ней.

Подчеркнем, что с помощью приемов аттракции нельзя никого и ни в чем убедить, и ничего никому нельзя доказать, а можно лишь *расположить к себе собеседника*. Много это или мало для повышения эффективности делового общения – пусть каждый решает сам.

А мы просто остановимся на некоторых из этих приемов.

Прием «имя собственное». Он основан на произнесении вслух имени (или имени- отчества) человека, с которым Вы разговариваете. И это не просто вежливость. Звук собственного имени вызывает у человека не всегда осознаваемое чувство приятного.

Прием «зеркало отношения». Кому вы чаще улыбаетесь – своему другу или недоброжелателю? Конечно – другу. А кто вам чаще улыбается в ответ? Естественно – друг. Ваш личный опыт говорит о том, что доброе и приятное выражение лица, легкая улыбка, уважительное отношение к другому невольно притягивают людей.

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

Прием «терпеливый слушатель». Все мы с детства помним привычные правила, что нельзя перебивать собеседника, необходимо дослушивать его до конца. И никто не оспаривает эти правила.

«Но» начинается тогда, когда за соблюдение этих правил приходится «платить», а единицей расчета является время. Вот тогда и проявляется истинное отношение к данным ценностям.

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.

3.5. Культура слушания партнера

- *Стили слушания*
- *Виды слушания*
- *Методы эффективного слушания*
- *Развитие техники слушания*

Умение слушать – своего рода искусство, которым не все владеют. Нам мешают слушать партнера собственные мысли, которые уводят в сторону от темы разговора. Порой мы перебиваем партнера, потому что «и так уже все ясно». Еще сложнее, когда говорящий видит на лице собеседника мученическое выражение, за которым скрывается равнодушие. Не умея слушать, мы теряем расположение собеседника, который мог бы стать партнером, а в личном общении – другом.

Что дает умение слушать в деловых контактах? Оно позволяет понять партнера; получить от него полную информацию; воспринять советы и предложения; сделать общение комфортным для собеседника и, следовательно, произвести на него хорошее впечатление.

Манера слушания складывается у человека стихийно и зависит от его пола, психического склада, занимаемого служебного положения, профессии.

Различают *мужской* и *женский стили слушания*.

Мужской стиль характеризуется вниманием к содержанию разговора. Само слушание длится примерно не более 20 секунд. Уловив, о чем идет речь, такие слушатели начинают продумывать свои критические замечания или перебивают собеседника.

Женский стиль характеризуется большим вниманием к эмоциям и чувствам собеседника, к самому процессу общения, а не к содержанию разговора. Женщины более тонко чувствуют собеседника, воспринимают его как личность, гораздо реже перебивают.

Оба стиля слушания имеют свои достоинства и недостатки. Мужской стиль может вызывать у партнера дискомфорт, женский стиль в отдельных случаях может быть малоэффективен.

Постоянный и эффективный обмен информацией является залогом достижения поставленных целей. Важность коммуникации, например, в управлении переоценить невозможно. Однако и здесь должно быть обеспечено правильное понимание передаваемой информации. Умение точно выражать свои мысли и умение слушать – составляющие коммуникативной стороны общения. Неумелое выражение мыслей приводит к неправильному пониманию сказанного. Неумелое слушание искажает смысл передаваемой информации. Существуют два основных вида слушания: *нерефлексивное (пассивное и рефлексивное (активное))*.

Нерефлексивное слушание предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Чтобы овладеть нерефлексивным слушанием, надо научиться «внимательно молчать», демонстрируя понимание, доброжелательность и поддержку. Такой прием облегчает говорящему процесс самовыражения и помогает слушателям лучше понять смысл высказываний, уловить, что стоит за словами.

Психологи определили пять ситуаций, при которых целесообразно применять нерефлексивное слушание.

1. Собеседник горит желанием выразить свое отношение к чему-то, хочет высказать свою точку зрения.
2. Собеседник хочет обсудить наиболее волнующие вопросы.
3. Собеседнику трудно выразить словами то, что его волнует, о чем он хочет рассказать.
4. Собеседник застенчив, неуверен в себе, имеет различные комплексы.
5. При приеме на работу, во время собеседования, когда о собеседнике хотят узнать, как можно больше.

Рефлексивное (активное) слушание предполагает установление активной обратной связи с говорящим, позволяет устранить преграды, искажения информации в процессе общения, точнее понять смысл и содержание высказываний. Следует иметь в виду, что многие слова многозначны и могут пониматься по-разному. Значение слова иногда зависит от ситуации, от контекста, в котором оно используется. Говорящий может вкладывать в высказывание один смысл, а слушающий истолковывает его по-другому. Людям нередко трудно прямо и открыто высказать свое мнение. Боязнь быть неправильно понятым, показаться глупым или смешным, столкнуться с неодобрением осуждением заставляет предпринимать обходной маневр, нагромождать слова, скрывая за этим истинные мотивы. Психологи предлагают четыре основных приема рефлексивного слушания. Эти приемы обычно

применяются комплексно.

1. Выяснение. Это прямое обращение к говорящему за уточнениями. Чтобы получить дополнительные сведения или прояснить смысл отдельных высказываний, можно попросить, например: *«Пожалуйста, уточните это»*. Если необходимо понять суть того, о чем говорит собеседник, можно переспросить: *«В этом ли заключается проблема, как вы ее понимаете?»* Подобные вопросы способствуют лучшему пониманию.

2. Отражение чувств. Здесь основное внимание уделяется не содержанию сообщений, а чувствам, выраженным говорящим, эмоциональной составляющей его высказываний. Эмоциональная реакция на чувства других очень важны для взаимопонимания. Эффективность общения зависит не только от его содержательной, но и от эмоциональной стороны. Возникновение же и проявление эмоций всегда связано с тем, что особенно значимо для человека. Отражая чувства собеседника, мы показываем ему, что понимаем его состояние. Чтобы лучше понять чувства собеседника, нужно следить за выражением его лица, позой, жестами, интонацией, устанавливаемой дистанцией с партнером по общению, т. е. пользоваться невербальными средствами общения.

3. Резюмирование. Этот прием целесообразно применять при продолжительных беседах. Обобщающие фразы дают слушающему уверенность в точном восприятии сообщения и одновременно помогают говорящему понять, насколько хорошо ему удалось передать свою мысль. Резюме следует формулировать своими словами, используя вступительные фразы, например: *«Вашими основными идеями, как я понял, являются...»*, *«Если подвести итог сказанному, то...»*, *«Итак, вы считаете, что...»*.

Резюмирование особенно полезно в ситуациях, где необходимо принимать решения (при урегулировании конфликтов, обсуждении разногласий, рассмотрении претензий и т.д.).

4. Перефразирование. Цель перефразирования – собственная формулировка сообщения говорящего для проверки точности понимания. Перефразирование можно начать словами: *«Если я вас правильно понял...»*, *«Другими словами, вы считаете...»*, *«Вы думаете...»*. Перефразировать следует только существенные, главные мысли сообщения. При перефразировании нас интересуют именно смысл и идеи, а не установки и чувства собеседника.

Слушать партнера дело сложное, 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. 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, старающихся склонить собеседника к своей точке зрения – это стремление слишком много говорить самим. Не стоит допускать такой ошибки. Дайте лучше возможность выговориться собеседнику, ведь он лучше вас осведомлен о своих проблемах и нуждах. Если же вы не согласны с ним, то не спешите перебивать и не ждите с

нетерпением паузы в разговоре, чтобы вставить свое замечание. Помните, что если вы не дадите высказаться собеседнику до конца, то у него может создаться впечатление, что его лишили этого права. Он на время затаит свои мысли и чувства, но потом неожиданно их выскажет, вызвав ряд дополнительных проблем.

Поэтому партнеров всегда следует внимательно выслушивать, хотя в силу целого ряда причин это оказывается нелегким делом. Что именно может помешать внимательному слушанию?

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 своим мыслям, а не за тем, что говорит другой.

Избирательность внимания. Мы привыкли слушать многое, не уделяя всему пристального внимания. Попытка слушать все – непосильное занятие. И 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 чаще всего допускают те, кто слушает?

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

2. Заострение внимания на «голых» фактах. Они, конечно, важны, но на них не следует заикливаться. Психологи утверждают, что даже самые тренированные и внимательные люди могут точно запомнить не более пяти основных фактов.

3. «Уязвимые места». Для многих людей – это такие критические слова, которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия. И в этот момент люди уже не следят за тем, что говорят в этот же момент другие.

Как сказал французский лексикограф П. Буаст, «кто говорит – тот сеет; кто слушает, тот собирает жатву». И в этом лаконичном высказывании – один из секретов успеха делового общения.

3.6. Барьеры в общении и их преодоление

- *Сущность и классификация барьеров общения*
- *Характеристика барьера отрицательных эмоций*
- *Характеристика барьера установки*

- *Характеристика барьера стилей общения*
- *Характеристика барьеров коммуникации*

Достаточно хорошо известно, что в деловое общение, в отличие от дружеского, вступают по необходимости. При этом контакт с одними деловыми партнерами проходит легко, с другими же лишь интересы дела заставляют продолжать отношения.

В общении всегда участвуют, по крайней мере, двое. Каждый одновременно и воздействует, и подвергается воздействию, так как каждый из них попеременно является и говорящим, и слушающим. Кто же из них несет ответственность за успех общения? Можно утверждать, что в большинстве ситуаций «ответственность» несет говорящий. Это он «виноват», если не смог привлечь внимание к главному, если собеседник не услышал, не понял, не запомнил. Это он, говорящий, не постарался, «не обеспечил» эффективность. Иными словами, слушающий – пассивная сторона, а говорящий – активная.

Но во многих ситуациях общения человек сталкивается с тем, что его слова, его желания и побуждения как-то неправильно воспринимаются собеседниками, «не доходят» до него. Иногда даже складывается впечатление, что собеседник защищается от нас, наших слов и переживаний, устанавливая некие барьеры-фильтры, проходя через которые, наши слова частью застревают в них, частью изменяются до неузнаваемости.

Что же такое барьеры общения?

Барьеры общения – психологические трудности, возникающие в процессе общения, служащие причиной конфликтов или препятствующие взаимопониманию и взаимодействию. Они могут быть связаны с характерами людей, их стремлениями, взглядами, речевыми особенностями, манерами общения.

Взяв за основу структуру общения (перцептивная, интерактивная и коммуникативная составляющие), можно соответственно *классифицировать* и барьеры общения:

1) Барьеры восприятия и понимания

- *Эстетический* (внешнее впечатление крайне неблагоприятно)
- *Социальный* (различия в социальном положении)
- *Барьер отрицательных эмоций* (Страх, гнева, обиды, раздражения, настроения, страдания, горя, стыда и вины, презрения, отвращения, брезгливости)
- *Барьер установки* (срабатывают стереотипы или предварительно сформированные негативные установки по отношению к фирме, организации, вам лично)
- *Барьер психологической защиты* (когда человек уверен в себе, у него есть комплексы, и он выстраивает свое поведение с позиции обороны, самозащиты)

2) Барьеры взаимодействия

- *Барьер стилей общения*

- *Этический барьер* (нравственная несовместимость деловых партнеров)

- *Мотивационный барьер* (различие мотивов вступления в контакт)

- *Барьер техники и навыков общения*

- *Барьер характера*

3) *Барьеры коммуникации*

- *Барьер речи*

- *Барьер слушания*

- *Барьер модальностей (различные репрезентативные системы)*

- *Некомпетентность*

Остановимся подробнее на некоторых из них.

Барьер отрицательных эмоций – один из наиболее часто встречающихся в практике общения, и связан он с тем или иным эмоционально-психическим состоянием личности.

Барьер страдания (горя). С ним сталкивался почти каждый человек. И физическая, и душевная боль настолько приковывает к себе мысли человека, что трудно в этот момент рассчитывать на его внимание и поддержку.

Барьер в общении, создаваемый страданием и горем, искажает восприятие окружающих: чужая радость нередко вызывает боль и зависть, порождает эгоизм (из-за жалости к себе) или, наоборот, альтруизм как способ заглушить в себе чувство вины перед кем-либо. Иногда страдание приводит к агрессивности. Столкнувшись с этим барьером, наверное, лучше всего хотя бы на время «оставить человека в покое».

Барьер гнева преодолеть особенно трудно. Он возникает от обиды, неудовлетворенности, несправедливости, грубости. В этой ситуации человек, особенно ранимый, часто «зацикливается» на первопричине своего гнева, ни о чем другом не может и не хочет говорить. Коммуникация с ним затруднена: до человека сложно «достучаться» и любая попытка установить контакт порождает новые отрицательные эмоции («нравственная агрессия»).

Гнев буквально удваивает физическую и психическую энергию, придает необычайную смелость. Поэтому, если вы встретились с разгневанным человеком, не «подливайте масла в огонь», не испытывайте в это время запасы его выдержки!

Барьер отвращения, брезгливости связан с психофизиологическими особенностями поведения людей: неприятными манерами, отталкивающими привычками, нарушением правил личной гигиены, несоблюдением «дистанции в общении».

Поэтому, чтобы не вызывать подобного барьера по отношению к себе, человек должен следить за своими манерами, чистоплотностью, привычками.

Барьер презрения часто является результатом предрассудков, например, расовых, национальных, профессиональных. Если человека укоряют за то, что он него не зависит, он обычно платит той же монетой – презрением.

Барьер страха – самый труднопреодолимый в общении. Современный

человек чаще всего боится не справиться с порученным делом, не выполнить производственный план или провалиться на экзамене, испытывает страх за здоровье и благополучие близкого человека, страх одиночества, наказания и т.д. Страхи омрачают жизнь человека и подчас толкают к беспринципности, заискиванию, лжи.

Барьер стыда и вины. Он знаком каждому. Лицо заливается краской, голос становится неуверенным, трудно поднять голову и посмотреть в глаза собеседнику. Стыд возникает как ощущение неуместности происходящего и неловкости за себя и другого, как нечто связанное с чувством вины. Стыд чаще всего охватывает человека при критике, но иногда и при неуместной похвале. Поэтому не удивляйтесь, когда собеседник вместо того, чтобы расплыться в радостной улыбке в ответ на дифирамбы, прячет глаза, краснеет, стремится поскорее проститься. Стыд предохраняет от аморальных поступков, заставляет прислушиваться к критике по отношению к себе и другим. Чтобы избежать этого неприятного чувства, человек вынужден мысленно «проигрывать», продумывать ситуацию, оценивать возможность отрицательного отношения к себе со стороны окружающих, и в крайних случаях использовать средства психологической защиты. Он научился:

во-первых, внушать себе, что тот или иной момент не должен вызывать чувство стыда, поскольку «так» поступают многие;

во-вторых, не слушать того, кто его систематически критикует, переключаясь на более приятную тему;

в-третьих, подыскивать оправдательные мотивы («пусть я это не умею делать, зато я великолепно делаю другое»).

Тем, кто страдает излишней застенчивостью и стыдливостью, не помешает знать эти варианты защиты (люди же «бесстыдные», увы, все это давно усвоили).

Барьер настроения. Может быть разной степени тяжести (от просто «встал не с той ноги» до глубокой депрессии) и иметь различные причины. Основные из них – это, конечно же, межличностные конфликты, ссоры, нежелание пойти на встречу другому, обиды друг на друга, когда признается лишь собственная правота, несбывшиеся ожидания, обманутые надежды, отказ в чем-то, на что рассчитывал и т.д. Учитывая, что настроение в общении с другими играет особую роль – оно очень заразительно и обладает «эффектом бумеранга», т.е. возвращается к нам, – деловому человеку стоит освоить искусство эмоциональной саморегуляции.

Барьер установки есть не что иное, как восприятие кого-либо или чего-либо на основе предшествующего знания или предубеждения. Прошлый опыт незаметно, неосознанно подготавливает человека реагировать, поступать именно так, а не иначе.

Установка облегчает приспособление к жизненным обстоятельствам. Однажды выработанная, она остается на более или менее длительное время. Установка характеризуется степенью легкости формирования, скоростью затухания, подвижностью, устойчивостью и другими параметрами. У каждого человека эти параметры разные, что во многом и определяет

своеобразие личности.

Однако установка часто мешает межличностному общению. Прежде всего она препятствует адекватному восприятию того или иного человека.

Установки могут быть *отрицательными и положительными* в зависимости от того, негативно или позитивно готовы мы отнестись к тому или иному человеку, явлению.

Восприятие одного и того же явления различными людьми может быть разным. Это зависит от их индивидуальных установок. В беседе отрицательная установка может быть направлена на:

1) *на личность самого собеседника* (если бы, то же самое говорил кто-то другой, это воспринималось бы совсем иначе);

2) *на суть беседы* («не могу в это поверить», «так говорить недопустимо»);

3) *на обстоятельства разговора* («сейчас не время и здесь не место для подобных обсуждений»).

Человек может глубоко переживать, если видит предвзятое к себе отношение. Ему приходится тратить много душевных сил, чтобы контролировать свои действия, обдумывать, как они могут быть восприняты и истолкованы окружающими.

Барьер стилей общения. У каждого человек, как известно, есть свой предпочтительный стиль делового общения. Он зависит от темперамента человека, его характера, мировоззрения, нравственных принципов, профессии, окружения, объективно складывающейся ситуации и т.д. Проявляется же он в манере поведения, особенностях речи, интенсивности и цели общения. Выражая внутреннюю сущность человека, стиль общения одного человека, может быть, плохо совместим со стилем общения другого. Так, если оба партнера предпочитают ритуальный стиль общения, они при желании и определенных навыках могут добиться взаимодействия. Но если сталкиваются люди с манипулятивным и гуманистическим стилем общения, о сотрудничестве говорить вряд ли придется.

Барьер речи. По сути своей это двойной барьер: барьер «говорения» и барьер «слушания». Коммуникация – это влияние, и 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, ведь 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 делать будет это твердо и решительно.

ТЕМА 4. ТЕХНОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Основной характеристикой делового общения является его ориентированность на получение конструктивного результата, связанного с обсуждением спорного положения. Конструктивным же можно назвать такой результат общения, который складывается из оптимального комбинирования позиций участников коммуникативного процесса.

Следовательно, вступая в деловой контакт, каждый участник общения должен ясно и твердо знать, за что он будет бороться, а чем может в тех или иных случаях поступиться. Иными словами, должен осознавать пределы своей уступчивости и твердости. А это, в свою очередь, предопределяет набор соответствующих средств, методов и сценариев поведения. Определенность относительно степеней твердости и гибкости прямо связана, например, с выбором стиля переговоров: следует ли вести свою линию жестко, круто, ориентируясь на противоборство, или лучше сразу ориентироваться на сотрудничество.

Именно поэтому, характеризуя технологию делового общения, не обойтись без этики.

Таким образом, психология и этика тесно взаимосвязаны и их знание, и умелое использование помогают решать сложные задачи делового общения.

4.1 Деловой протокол: сущность, характеристика, значение

- *История возникновения протокола*
- *Характеристика понятия «деловой протокол»*
- *Функциональное назначение протокола*
- *Бизнес-язык*

С давних времен человеческий опыт аккумулировал, выбирал и адаптировал те правила поведения, условности и обычаи, которые соответствовали интересам поддержания и развития общения между народами. Таким образом, в меру образования государств формировались и связи между ними – определенные нормы общения между странами, наряду с которыми начали формироваться и протокольные нормы.

Слово «протокол» имеет давнюю историю. Корнями оно уходит глубоко во времена античной Греции. В византийской дипломатии оно означало первую часть составленного в торжественных тонах документа, в котором перечислялся состав участников переговоров.

Сегодня деловой протокол представляет собой свод правил, согласно которым регулируются: процесс ведения деловых переговоров, различные церемонии, форма одежды, деловая переписка между партнерами и т.д. Любое нарушение этих правил может привести к серьезным последствиям для стороны, которая их допустила, поэтому ей придется искать способы, чтобы извиниться перед своим деловым партнером и устранить подобные промахи.

Современный бизнес – это огромный мир, в котором действует множество законов. Как правильно встретить человека в аэропорту, как

устроить деловой обед или завтрак, чтобы он прошёл по намеченному руслу и привёл к желаемому результату. Как рассадить участников встречи, и что из одежды подобрать именно для этого случая. А если встреча проходит в офисе? Что обязательно должно присутствовать в интерьере кабинета президента компании, чтобы обстановка усиливала эффект первой встречи?

Деловой протокол – сложное искусство, чтобы в совершенстве овладеть им, нужно чётко представлять, каким хочет видеть вас партнёр по бизнесу.

Деловым протоколом в мире бизнеса принято называть высший уровень делового этикета. В нем всё просчитано до мелочей, каждый участник точно знает свою роль и свое место в этой общей расстановке сил. Протокол это совокупность определённых правил, норм и традиций на переговорах и неофициальных встречах.

Деловой протокол – это определённый сценарий отношений в деловом мире. С самого начала протокол рассматривает международный принцип предпочтения рангов. Это значит, что к персоне относятся согласно её чину и должности в компании. Возраст и пол особого значения не имеют. Этот принцип становится основополагающим в деловых отношениях. Несомненно, это условность. Но весь деловой протокол – это свод правил и условностей, принятых в мире бизнеса.

Правила делового протокола не являются незыблемыми и священными. Они меняются постоянно, учитывая обычаи и традиции разных народов и веяния времени. Не меняется в них лишь одно – в основе лежат уважение и дружественное отношение между участниками протокола. Деловой протокол не так уж точен и черств. В нем есть место экспромту и живому общению. Главное в отношениях – проявлять искренние, гуманные, теплые чувства к собеседнику и уметь грамотно выйти из любой ситуации. Умение выразить благодарность за общение и внимание, уважение к обычаям и народным традициям собеседников ценятся гораздо выше, чем холодное соблюдение протокольных норм.

Деловой протокол для бизнесмена состоит из создания определенного внешнего имиджа, выработки собственного стиля делового общения, оформления рабочего места, организации приемов и особенностей общения с зарубежными партнерами. Все эти навыки входят в понятие «деловой этикет» и становятся частью делового протокола.

На самом деле все в той или иной степени стандартизировано и никаких особых отклонений не происходит. В большинстве крупных компаний (тем более в госструктурах) есть протокольные отделы, которые отвечают за переговоры, встречу людей, официальные подарки и так далее. Эти правила придуманы вовсе не сегодня, они на качественном уровне существовали и в Советском Союзе.

Работа протокольных отделов достаточно сложна. На первый взгляд кажется, что стоит довести до руководителей правила делового этикета и достаточно. На самом деле это не так.

Очень важно знать особенности и традиции гостей или народные

обычаи тех стран, куда отправляетесь в гости. Англичане могут отменить встречу, если партнеры опоздают хоть на пять минут. Испанцы на это не обратят никакого внимания. Японцы будут долго извиняться на протокольном ужине, что нечем угостить, тогда как стол будет уставлен едой. Деловой протокол был принят во всем мире как способ общения разных народов, для достижения взаимопонимания и налаживания международных контактов.

Сегодня ни для кого не секрет, что хорошие манеры приносят большую прибыль. Бизнес делается не только на экономической арене, но и в этической сфере. Соблюдение правил делового этикета – самый необходимый элемент профессионализма. Однако общие постулаты есть везде – уважение, точность, аккуратность, четкость, краткость и искренность. Умение вести деловую беседу, переговоры, умение общаться по телефону предполагает развитие таких навыков как ораторское мастерство и техники деловых переговоров. Грамотность в письменной и устной речи – часть делового имиджа. По результатам статистических исследований было установлено, что успешная карьера на 85% зависит от личных качеств человека и только на 15% – от профессиональных навыков.

Хороший протокол корпоративной встречи является признаком здорового бизнеса, а т.к. он в любом случае будет тщательно исследоваться акционерами, инвесторами и финансовыми учреждениями, то правильно будет предположить, что надлежащий протокол будет стоить времени и усилий, потраченных на его подготовку.

Нарушая деловой протокол, сотрудник компании наносит ей непоправимый урон и снижает имидж фирмы и роняет свой собственный.

Грамотное проведение протокольных событий и соблюдение норм этикета создает более высокий имидж компании и формирует благоприятную среду для успешных переговоров на высоком уровне. Владение деловым этикетом защищает от непредвиденных ситуаций и неловкого положения на переговорах, дает возможности для вежливого манипулирования и повышения эффективности переговоров и встреч.

Многие владельцы собственного бизнеса не имеют необходимых навыков или опыта в подготовке протокола встреч. Помочь с этой задачей способны некоторые простые предложения, которые могут быть использованы для того, чтобы подготовить протоколы или отчёты корпоративных встреч любого вида.

Сейчас все демократизируется. Протоколы становятся более лояльными. Но и в неформальной коммуникации есть определенный стандарт. Нельзя ввести правила в фирме в приказном порядке. Иногда, некоторые руководители так и поступают, отдавая распоряжение, типа: *«С завтрашнего дня ходим в галстуках!»* А сотрудники потом еще две недели говорят об этом распоряжении исключительно в агрессивных тонах. Сначала нужно донести до людей, что деловой стиль в одежде – это приятно, необходимо и правильно, а уже потом вводить новые стандарты.

99% владельцев бизнеса все же придерживаются строгого стиля,

надевают только белые рубашки. Это вопросы психологического восприятия. Черное и белое – самые противоположные цвета. Человек подчеркивает свой статус.

Правила одежды для бизнес-леди достаточно строги. В протоколе существует всего три цвета для костюмов. Это черный, темно-синий и серый. Ни в коем случае не коричневый. Это популярный цвет, но к нему сложно подобрать блузки и аксессуары.

Протокол отдельно предусматривает опоздания. Опаздывать всегда стыдно. Протокольник должен приложить максимум усилий для того, чтобы его «подопечный» руководитель был на месте в назначенное время, т.е. учесть возможный форс-мажор.

Важно помнить некоторые позиции, которые обязательно предусматриваются протоколом. Пункты, которые должны быть включены в протокол встречи, составляют отчет, учитывающий посетителей встречи, дату и время её проведения, имя ведущего и какие бы то ни было решения, принятые на встрече. В случае корпоративных встреч также важно включить в протокол любые вопросы, которые выдвигаются для обсуждения.

Другая вещь, которая помогает при подготовке протокола встреч, состоит в необходимости существования согласованной и утверждённой в письменном виде повестки дня, которая чётко сформулирована и распространена между участниками за некоторое время до созываемой встречи. Она способствует не только гладкому проведению встречи, но и облегчает жизнь кому-либо, кто осуществляет запись протокола, чтобы отследить и зарегистрировать принимаемые на собрании решения.

Нет никакой необходимости записывать в протокол каждый комментарий, озвученный во время проведения встречи. Обычно существенна только основная информация и принимаемые решения. В случае наличия существенных возражений или поправок, они могут и должны быть запротоколированы, даже если их обсуждению не уделяется большого внимания. Необязательно, но все-таки было бы полезным включить в протокол краткое резюме наиболее важных вопросов, которые рассматривались на встрече.

Сегодня эталоном протокола принято считать Японию, а среди европейских стран образцово-показательной можно назвать Венгрию. Но о протоколе должны думать не страны, а специально обученные люди, которые смогут подготовить «шпаргалку» по особенностям делового этикета той страны, в которую летит их руководитель. Такие вещи надо знать. Например, в Финляндии не пойти в сауну – обидеть партнера. И в каждом государстве масса своих особенностей.

Владение правилами делового этикета в современном бизнес-сообществе не пережиток прошлого, а обязательное требование. От того, насколько вы умеете быть своим в любой, даже самой нестандартной ситуации, зависит качество и количество ваших деловых контактов, а значит и результат вашей бизнес-деятельности. При этом бизнес-среда постоянно усложняется, обрастая специфическими для каждого вида деятельности

ритуалами и нормами, поэтому важно уметь адекватно применять собственные знания. Успех – это не только успеть, но еще и быть принятым как свой.

В любой деловой сфере есть свой профессиональный язык, так называемый бизнес-язык. Бизнес-язык – это специфические термины, употребляемые бизнесменами только в деловом общении. Как правило, к бизнес-языку в повседневной речи не прибегают, подобные термины в ней не встречаются. Выстраивая взаимоотношения и налаживая деловые контакты в той или иной сфере, естественно, используется бизнес-язык. Но очень важно быть принятыми и понятыми не только в рамках своей страны, но и за рубежом. Для этого любой деловой человек должен знать хотя бы один иностранный язык, который позволит более эффективно устанавливать деловые контакты. Чаще всего в качестве языка международного общения используется английский язык.

Какими же начальными знаниями вам необходимо обладать для изучения профессионального языка бизнеса?! Прежде всего, желательно знать английский язык на уровне средней школы, знать лексикологию и грамматику. Естественно, вы должны понимать и владеть специальными терминами на своем родном языке. Ведь не зная профессиональной терминологии на русском языке, вам тяжело будет понять и изучить язык бизнеса на иностранном языке, в нашем примере – на английском. Во время обучения иностранному языку вы научитесь владеть иностранной публичной речью, сможете свободно обсуждать профессиональные вопросы (с умением задавать определенные вопросы и отвечать на них), обучитесь навыкам делового письма (это поможет не только вести деловую переписку с иностранными партнерами, но и подготавливать необходимые документы на иностранном языке).

Вы сможете легко сделать презентацию своей компании, используя основные термины, для вас не составит труда провести разнообразные экономические и финансовые анализы на международном уровне, проследить тенденции развития вашей отрасли в международном плане, вы будете свободно чувствовать себя в деловых поездках за границу и на иностранных переговорах, словом, сможете составить достойную конкуренцию на мировом рынке.

4.2. Деловые беседы

- *Понятие деловой беседы*
- *Структура деловой беседы*
- *Характеристика основных этапов деловой беседы*

При всем многообразии форм делового общения, деловая беседа является наиболее распространенной и чаще всего применяемой.

Деловая беседа – это устный контакт между деловыми партнерами, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем

или выработки конструктивных подходов к их решению.

Главная задача деловой беседы – убедить партнера принять конкретные предложения.

К числу важнейших функций деловой беседы относят:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- поддержание деловых контактов;
- стимулирование деловой активности.

Как форма общения деловая беседа подчиняется всем законам и правилам – психологическим и этическим – межличностного общения. Вместе с тем у деловой беседы есть и свои особенности. Они касаются, прежде всего, **структуры** и **типов** деловой беседы.

Какова же структура деловой беседы? В качестве основных этапов деловой беседы традиционно выделяют следующие:

1. Подготовка к деловой беседе.
2. Установление места и времени встречи.
3. Начало беседы.
4. Постановка проблемы и передача информации.
5. Аргументирование.
6. Парирование замечаний собеседника.
7. Принятие решения и фиксация договоренности.
8. Завершение деловой беседы.
9. Анализ результатов деловой беседы.

I. **Подготовка к деловой беседе.** Прежде, чем вступить в контакт, нужно продемонстрировать вашу готовность к общению улыбкой, повернутой к партнеру головой, несколько наклоненным вперед туловищем.

Выбирая модель поведения, внимательно взгляните в собеседника. Что он из себя представляет? В каком состоянии находится? Что в нем преобладает – рациональное или эмоциональное? Каков его жизненный опыт? Каким образом он пришел к позиции, которую излагает?

II. **Установление места и времени встречи.** Договариваясь о месте и времени встречи, можно использовать следующие позиции:

- а) позиция «сверху»: «Я жду вас в 16.00 у себя в кабинете»;
- б) позиция «снизу»: «Мне хотелось бы с вами посоветоваться. Когда и куда мне подъехать?» («Когда вы сможете меня принять?»);
- в) позиция «на равных»: «Нам следует обсудить этот вопрос основательно. Давайте согласуем место и время нашей встречи».

III. **Начало беседы.** 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 начать? С чего начать? Какие фразы более всего подходят?

Некоторые партнеры допускают ошибку, игнорируя начало беседы и переходя сразу к сути проблемы. Образно говоря, они сразу переходят к началу поражения. Почему?

Начало беседы можно сравнить с настройкой музыкальных инструментов перед концертом. Как настроишь, так и играть будешь. И многие деловые беседы заканчиваются, так и не успев начаться. Причина часто заключается в том, что первые фразы, сказанные партнерами, оказываются слишком незначительными. Но ведь именно они, эти первые два-три предложения, произнесенные нами, формируют внутреннее отношение партнера к нам, к самой беседе, определяют степень доверия или настороженности собеседника.

Приведем несколько примеров так называемого «самоубийственного» начала беседы.

1. *Начинать с извинений или проявления признаков неуверенности: «Извините, если я помешал...», «Я бы хотел еще раз услышать...», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...», «Я не оратор...», «Я, конечно, не специалист...» и т.д.*

2. *Начинать с проявления неуважения и пренебрежения к собеседнику: «Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я как раз случайно проходил мимо...», «А у меня на этот счет другое мнение...».*

3. *Вынуждать собеседника оправдываться, занимать оборонительную позицию и подыскивать контраргументы: «А что это вы тут устраиваете...», «Что за безобразие творится у вас...».*

Существует множество способов эффективного начала деловой беседы, так называемых «правильных дебютов», но мы остановимся лишь на некоторых из них.

Метод снятия напряжения позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых искренних слов – и вы этого легко добьетесь. Нужно только задаться вопросом: как бы хотели чувствовать себя в вашем обществе собеседники и каких слов они от вас ждут? Уместная шутка, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, тоже способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки.

Метод «зацепки» или «стимулирования воображения» 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.

Метод прямого подхода означает непосредственный переход к делу, без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: 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, имеет прямой

характер и больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

IV. Постановка проблемы и передача информации. Для успеха деловой беседы важно спросить себя: какую цель может ставить партнер и какого результата он ожидает от встречи с вами? Кроме того, необходимо предусмотреть, какой исход беседы устроит вас, и какой вариант вы считаете наиболее приемлемым для обеих сторон.

Информирование о деле, с которым вы пришли на встречу, должно быть предельно конкретным, и опираться на знание следующих важных коммуникационных особенностей:

- говорить следует на «языке» собеседника, чтобы свести к минимуму потери, возникающие в процессе разговорного общения при раскодировке информации;

- передавать информацию с позиции «вы-подхода», с учетом целей и интересов собеседника, делая его соавтором своих идей, а не противником. Для этого, например, вместо фразы «Я пришел к выводу...» сказать: «Вам будет интересно узнать, что...», вместо «Я бы хотел...» произнести: «Вы хотите...», вместо «Хотя вам это неинтересно» убедительно заявить «Как вы, очевидно, уже слышали...» и т.д.;

- учитывать мотивы и уровень информированности (компетентности) собеседника по конкретной проблеме;

- постараться отказаться от монолога и перейти к диалогу, используя для этого конкретные вопросы и размышляя вместе с собеседником;

- наблюдать за реакциями партнера по общению и гибко менять свое поведение, исходя из ситуации (изменять сложность, скорость, «громкость» изложения информации).

Излагая свою позицию, не следует бояться вопросов собеседников, а наоборот, нужно уметь побуждать их к этому. Тогда у вас будет возможность узнать, что больше всего интересует оппонентов, что они сами знают о проблеме, чего боятся (опасаются) и куда будут пытаться вас склонить. Кроме того, на этом этапе деловой беседы и вы сами, получая информацию о мнении партнера по конкретному вопросу, должны активно его расспрашивать (информация не поступает к нам сама по себе, ее нужно «добывать» с помощью вопросов). Поэтому нужно знать, какие именно вопросы лучше всего использовать.

Существует семь основных групп вопросов.

1. Закрытые вопросы. Это вопросы, на которые ожидается однозначный ответ «да» или «нет». Они способствуют созданию напряженной атмосферы в беседе, так как у собеседника складывается впечатление, будто его допрашивают. Следовательно, закрытые вопросы лучше задавать не тогда, когда нам нужно получить дополнительную информацию, а в тех случаях, когда мы хотим быстрее получить согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности (т.е. на последующих этапах деловой беседы).

2. Открытые вопросы. Это вопросы, на которые нельзя ответить «да»

или «нет», они требуют какого-то пояснения. Это так называемые вопросы «что?», «кто?», «сколько?», «почему?». Их задают в тех случаях, когда нужны дополнительные сведения или необходимо выяснить мотивы и позицию собеседников. Опасность таких вопросов заключается в том, что, задавая их слишком много, можно потерять нить разговора, уйти от обсуждения темы, потерять инициативу и контроль за ходом беседы.

3. **Риторические вопросы.** На эти вопросы не дается прямого ответа, так как их назначение – вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы. Задавая риторический вопрос, говорящий надеется «включить» мышление собеседника и направить его в нужное русло.

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 использования этих вопросов заключается в возможности нарушения равновесия между партнерами.

5. В ходе беседы используют и **радикальные вопросы**, т.е. вопросы, ответы на которые могут изменить ход беседы и принятие решения обеими сторонами. Например: *«Какое решение вы примете по нашему предложению?»* Как видим, вопрос поставлен прямо, следовательно, получаем прямой ответ, однако есть риск получить неблагоприятный ответ, а значит, будет труднее склонить противоположную сторону к согласию. В связи с этим специалисты рекомендуют по возможности избегать такой постановки вопроса, даже если вы почувствовали негативное отношение со стороны собеседника к выдвинутому предложению.

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

7. **Вопрос, подавляющий сопротивление.** Желая убедить собеседника в чем-либо не совсем для него приятном или приемлемом, в том, с чем он будет не совсем согласен, свое маловыгодное или мало приемлемое утверждение задайте в форме вопроса, например: *«Вы ведь не настолько хорошо знакомы с результатами нашей деятельности, не так ли?»* В этом случае вашему собеседнику нужно быть смелым человеком, чтобы дать утвердительный ответ: *«Нет, вы ошибаетесь, я знаком с результатами вашей деятельности досконально».*

Как известно, беседа не всегда протекает удачно и конструктивно, поскольку в процессе общения приходится сталкиваться с различными преградами, которые связаны с непониманием собеседника. Беседа перестает быть спокойной и перерастает в конфронтацию.

Специалисты рекомендуют не идти по пути речевой конфронтации, даже если ваши взгляды разошлись окончательно. Беседу всегда необходимо заканчивать на позитивной ноте, подобрав доброжелательные выражения, также допустима юмористическая окраска речи. Однако всегда необходимо внимательно выслушивать посетителя, в ходе беседы не забывать о

«золотом правиле» нравственности, а также владеть культурой речи и иметь соответствующий внешний вид. Не следует забывать об использовании аргументов.

V. Аргументирование. Наибольшее влияние на партнеров в деловой беседе оказывает **аргументация** (от лат. *argumentatio* – суждение) – **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, важно войти в положение партнера, «почувствовать» его.

Аргументы необходимы для защиты своих взглядов и намерений как в деловой, так и в личной жизни. Они различаются по степени воздействия на ум и чувства людей и подразделяются на три группы: **сильные, слабые и несостоятельные**. Причем сила (слабость) определяется не с позиции говорящего, а с позиции лица, принимающего решение.

1. Сильные аргументы невозможно опровергнуть, разрушить. Они не вызывают критики, их нельзя не учитывать и не принимать во внимание. Это:

- точно установленные факты и суждения, вытекающие из этих фактов;
- законы, руководящие документы и уставы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- выводы, подтвержденные экспериментом;
- заключение экспертов;
- цитаты из книг авторитетных авторов;
- статистическая информация, если сбор и обработка данных проводились профессионалами.

2. Слабые аргументы вызывают сомнение; к ним относятся:

- умозаключения, основанные на разрозненных фактах;
- уловки и суждения, построенные на алогизмах (алогизм — прием для разрушения логики мышления, применяется чаще всего для юмористической оценки);
- ссылки (цитаты) на неизвестные или малоизвестные собеседнику авторитеты;
- аналогии и непоказательные примеры;
- доводы личного характера;
- афоризмы, изречения;
- доводы, обобщения, сделанные на основе догадок и ощущений;
- неполная статистическая информация, на основе которой делается вывод.

3. Несостоятельные аргументы позволяют разоблачить, дискредитировать собеседника, использовавшего их. Это:

- суждения на основе подтасованных фактов;
- ссылки на непроверенные источники;
- решения, потерявшие силу;
- догадки, домыслы и предположения;

- посулы и обещания, выдаваемые авансом;
- выводы, сделанные из фиктивных документов.

Специалисты рекомендуют при аргументации:

- 1) использовать доводы, которые понимаются собеседниками одинаково;
- 2) если довод не принимается, не настаивать на нем в ходе дальнейшего разговора;
- 3) лучше подчеркнуть важность и значимость сильных доводов партнера по общению, подтвердить правильное их понимание;
- 4) свои аргументы, не связанные с тем, что говорил партнер, приводите после того, как ответили на его доводы;
- 5) старайтесь соизмерять темп аргументаций с особенностями темперамента партнера;
- 6) помните, что излишняя убедительность всегда вызывает отпор, так как превосходство партнера в споре всегда обидно;
- 7) приведите один-два ярких, сильных аргумента и, если достигнут желаемый результат, ограничьтесь этим.

В литературе описаны законы аргументации и убеждения. Рассмотрим некоторые из них.

1. Закон встраивания. Аргументы следует встраивать в логику рассуждений партнера, а не излагать их параллельно, не ломать логику собеседника.

2. Закон минимализации аргументов. Человеческое восприятие ограничено, поэтому для убедительности число аргументов следует сократить до трех-четырех.

3. Закон диалектичности (единства противоположностей). Говорите не только о плюсах своих доказательств или предположений, но и о минусах. Это обезоруживает оппонента и придает вашим аргументам больший вес.

4. Закон объективности и доказательности. В качестве аргументов используйте те, что принимает ваш собеседник. Не путайте факты и мнения.

5. Закон демонстрации равенства и уважения. При аргументации демонстрируйте уважение к партнеру и его позиции. Ведь «друга» убедить легче, чем «врага».

6. Закон постепенности. Не стремитесь быстро переубедить партнера. Лучше это делать постепенно и последовательно.

7. Закон этичности. В процессе аргументации не допускается неэтичное поведение: агрессия, высокомерие, обман, манипуляции. Всегда помните о «золотом правиле» этики.

В аргументации, как правило, выделяют две основных конструкции:

- **доказательная аргументация**, с помощью которой можно что-то доказать партнеру;
- **контраргументация**, с помощью которой можно опровергнуть убеждения партнера.

При этом обе конструкции включают в себя две категории аргументов:

1. факты или соображения, свидетельствующие о том, что данное предложение (позиция, решение) позволят собеседнику получить какие-то *выгоды*;

2. факты или соображения, убеждающие собеседника в том, что данное предложение (решение) позволит избежать каких-то конкретных *неприятностей*.

Для общих конструкций аргументации применяют одни и те же приемы (методы), которые состоят в тщательном изучении всех факторов и сведений:

1. **Фундаментальный метод** представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого мы знакомим с фактами и сведениями, 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 опровергнуть эти цифры.

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

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. Однако, они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны предложенной альтернативы. Но 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.

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 аргументов. А затем следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести еще такие факты... (перечисляем их). Но это не поможет вам, так как...», - теперь

наступает черед наших контраргументов. Следует добавить, что этот метод требует особо тщательной подготовки.

Необходимо упомянуть также о спекулятивных методах (техниках) аргументации. Эти методы можно назвать даже обычными уловками и их, конечно, не стоит применять. Но знать их 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** состоит 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, из изоляции и преподнесения 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 может легко 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 переустановку 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.

Каковы же основные положения тактики аргументирования?

1. Располагать аргументы лучше в следующем порядке: сильный – менее сильный – самый сильный (тот, который особенно значим для собеседника).

2. Оперировать ясными, точными достоверными для собеседника фактами и доводами.

3. Способ и темп аргументации должны соответствовать нравственно-психологическим особенностям собеседника (его темпераменту, системе ценностей, убеждениям, жизненным установкам).

4. Следует избегать простого перечисления фактов, делая акцент на преимуществах или последствиях, вытекающих из этих фактов, и интересующих вашего собеседника.

VI. Парирование замечаний собеседника. Замечания собеседника означают, что он вас активно слушает, 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 проявления 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 (ехидные) замечания. Такие замечания являются следствием плохого настроения собеседника, а иногда и его желания 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? 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 доказательства 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 поддастся вашему влиянию и что в данном вопросе он максимально беспристрастен. Замечания такого характера могут быть вызваны слишком сильной аргументацией с вашей стороны и, возможно, вашим самоуверенным тоном. Как поступить в подобной ситуации? Необходимо, чтобы ваш собеседник нашел подтверждения своим идеям и мнениям.

Субъективные замечания. Такие замечания характерны для определенной категории людей. Типичная формулировка таких собеседников: «Все 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 смогут быть конкретными. Причина их чаще всего состоит 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.

VII. Принятие решения и фиксация договоренности. Если вам удалось переубедить партнера, можно переходить к достижению договоренности.

На этом этапе беседы особенно важно проявить хладнокровие и выдержку и соблюдать некоторые правила:

- нельзя колебаться, демонстрировать неуверенность;
- следует сохранять спокойствие;
- оставляйте в запасе один сильный аргумент;
- не сдавайте свои позиции до последнего, пока не испробуете все возможности либо пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет».

Достигнутую договоренность надо зафиксировать. Можно предложить подписать подготовленный документ, можно зафиксировать и в устной форме. Главное, чтобы она прозвучала *не только из ваших уст*. Тогда партнер будет чувствовать больше ответственности за выполнение совместной договоренности.

VIII. Завершение деловой беседы. Если не удалось достичь договоренности, то необходимо красиво выйти из контакта. Если договоренность достигнута, то не следует злоупотреблять расположением и временем партнера.

Оставить о себе хорошее впечатление необходимо при любом результате беседы. Хорошо воспитанный владеющий культурой общения человек умеет попрощаться так, чтобы с ним захотелось встретиться снова.

Итоги беседы должны быть резюмированы. Весьма полезно для приобретения опыта:

- сделать записи о сути решения в рабочий блокнот присутствии партнера;
- составить официальный протокол решения (или протокол о намерениях);
- установить конкретные сроки исполнения решения и способ информирования друг друга о результатах намеченных действий;
- поблагодарить собеседника и поздравить его с достигнутым решением;
- выход из контакта осуществить сначала невербально (изменить позу, отвести глаза, встать), а затем речевым прощанием.

IX. Анализ результатов деловой беседы. Любую беседу после ее завершения, необходимо анализировать. Это дает возможность осознать допущенные просчеты, накопить полезный опыт на будущее.

4.3. Деловые переговоры

- *Стратегия и тактика деловых переговоров*
- *Подготовка деловых переговоров*
- *Технология ведения переговоров*
- *Создание благоприятного психологического климата на переговорах*
- *Завершение и анализ результатов на переговорах*

Деловые переговоры частично подчиняются общим правилам ведения

деловой беседы, но в некоторых аспектах имеют свои особенности. Так, деловая беседа, предполагающая передачу или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам, не предусматривает в обязательном порядке принятие официальных, документально зафиксированных решений.

Деловые переговоры – это вид совместной деятельности с партнерами, направленный на решение проблемы и предусматривающий заключение договоров, сделок, контрактов. Переговоры всегда предполагают, по крайней мере, двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично – расходятся. Однако необходимо учитывать не только интересы партнеров, но и их видение проблемы, подлежащей обсуждению, отношение к переговорам, уровень их культуры и многое другое.

Помимо хорошего знания *предмета обсуждения* необходимо владеть *техникой* ведения переговоров, получить определенную профессиональную подготовку.

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

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

Чтобы переговоры стали успешными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в переговорах;
- наличие значимых общих точек соприкосновения и стремления сторон достичь определенного понимания или соглашения (так как это для них более выгодно, чем другие альтернативы);
- отсутствие значительного различия в возможностях участников переговорного процесса;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации и способны повлиять на исход события.

Выделяются *три стратегии* деловых переговоров, различающиеся: а) уровнем культуры партнеров; б) уровнем развития деловых отношений между ними и обществом в целом; в) методами проведения; г) целями и способами их достижения.

Стратегия №1 – примитивные переговоры. Применяется в основном в

условиях неразвитого рынка, «базара». Основной метод – *«позиция торга»*. Главные факторы этой стратегии – эмоционально – личностные: решающими оказываются сила воли, напористость, умение скрывать свои интересы. Выдавать мнимое за действительное, способность чувствовать опасность. Яркие примеры такого типа примитивной стратегии мы можем найти в рассказах и романах Д.Лондона о золотой лихорадке и первых американских бизнесменах. Главная цель данной стратегии – продать подороже, купить подешевле. Дальнейшие отношения сторон, их согласие, взаимное доверие участников не волнует.

Стратегия №2 – стратегия баланса между жестким и мягким методами ведения деловых переговоров. Она является очень опасной, требует большого искусства, выдержки, ориентирована на достижение цели любой ценой, пренебрегая интересами партнера. Применяется он в условиях жестокой конкурентной борьбы во всех сферах предпринимательства и бизнеса.

Кроме того, именно эта стратегия является основной в отношениях на нелегальном уровне: в деловом общении внутри и между преступными группировками и мафией; в условиях неравенства положения партнеров (шантаж); в экстремальных ситуациях (переговоры с террористами по поводу заложников).

Стратегия №3 – стратегия цивилизованного рынка базируется на методе *принципиальных переговоров*: жестком по существу дела и мягком в отношениях между участниками. Целью переговоров является стремление найти *взаимную выгоду*, где только возможно. Там, где это невозможно – добиться обоснованного *справедливого результата*. Принципиальные переговоры обеспечивают то, что и по справедливости, и по праву вы должны получить (это вам как бы гарантировано самой честностью и порядочностью участников, готовых «играть по правилам», особенно если обе стороны этих правил придерживаются). Самое главное – метод принципиальных переговоров способствует достижению *взаимопониманию* между деловыми людьми, даже если они принадлежат к разным культурам и цивилизациям.

Стратегии деловых переговоров – сознательно выбранные или стихийно реализуемые – определяют **тактику** их ведения. Тактика проявляется в умелом применении *методов* переговоров, последовательном прохождении их основных *стадий*, гибкости в оперировании *технологиями*.

Основными стадиями переговоров считаются три:

- подготовка к переговорам;
- процесс их ведения;
- анализ результатов и выполнение достигнутых договоренностей.

Подготовка переговоров. Это первая стадия переговорного процесса, и от того, как она будет проведена, во многом зависит будущее как самих переговоров, так и принятых на них решений. Опытные менеджеры считают, что именно от этого прежде всего зависит успех всей дальнейшей деятельности. На этой стадии необходимо:

– проработать процедурные вопросы (где и когда лучше проводить переговоры, какая атмосфера ожидается на переговорах, важны ли в будущем хорошие отношения с партнером и т.д.);

– собрать нужную информацию (провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны предполагаемых позиций, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой группы они представляют);

– четко сформулировать цель участия в переговорах (реально любые переговоры проводятся ради достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми).

Таким образом, подготовка к переговорам предполагает работу в двух направлениях: *подготовка организационных вопросов* и *содержательной части*. К *организационным моментам* относятся такие вопросы, как формирование делегации, определение места и времени встречи, повестка дня каждого заседания, согласование с заинтересованными лицами и организациями касающихся их вопросов.

Дата переговоров определяется заранее, с учетом их длительности. При этом следует учитывать намечающиеся командировки и отпуска, семейные события партнеров, а также дни недели (наиболее удобные – вторник, среда, четверг). Заранее определяется и **место** встречи. Следует иметь в виду, что посещение апартаментов партнера, проведение переговоров на его территории – проявление уважения к нему. Но выгоднее вести переговоры на своей территории. Договариваясь о встрече (по телефону или в письменном виде), не проходите больше 7 ступеней за один раз: приветствие, представление, признательность, цель, дата и место, благодарность.

Важно также определить **состав делегации**. На переговорах должно присутствовать ответственное лицо, подписывающее соглашение. В группе обязательно должны быть специалисты и эксперты по проблемам переговоров. Каждый из членов делегации играет свою роль в переговорном процессе. Одни ведут переговоры, другие готовят различные справки по предмету переговоров, третьи анализируют полученную в ходе переговоров информацию, дают ей экспертную оценку, ищут пути выхода из затруднительных ситуаций, направляют дальнейший ход беседы. Залог успеха переговоров – согласованность и слаженность в работе группы, а замешательство или сбой в организации сразу же будут использованы партнерами.

Содержательная сторона подготовки к переговорам начинается с *прогностического этапа*, который предполагает:

- а) анализ проблемы и формирование общего подхода к переговорам;
- б) определение возможных вариантов решения и подготовка предложений, отвечающих собственной позиции.

Прежде всего, при подготовке к переговорам анализируется главная **проблема**, которая ляжет в основу переговоров. В чем ее суть? Есть ли иные пути ее решения, требующие меньших затрат и усилий? Какой цели

добиваются обе стороны? При этом важнейшим элементом подготовки к переговорам является ***определение возможных вариантов решения***. Найти и оценить их предстоит еще до начала самого процесса переговоров. Для этого следует провести предварительный «просмотр» максимально возможного количества вариантов решений: какой-то из них будет приемлем для одной стороны, какой-то для другой. Этап подготовки предполагает оценку этих вариантов в зависимости от степени их приемлемости.

В процессе подготовки необходимо продумать аргументацию возможных предложений, отвечающих тому или иному варианту решения. Даже очень хорошая идея, не будучи облеченной в ясную, конструктивную форму, может погибнуть. Поэтому формулировки предложений должны быть достаточно просты и не двусмысленны.

На подготовительной стадии важно «не потонуть» в тех проблемах, фактах, вопросах, с которыми сталкиваются участники переговоров. Разработан ряд методов, облегчающих содержательную сторону подготовки к переговорам.

Одни из них – составление *балансных листов*. На листе бумаги записываются различные варианты решения и против каждого из них – возможные позитивные и негативные моменты его принятия. При этом учитывается, как на настоящий момент партнер воспринимает ситуацию, а также то, как желательно, чтобы он воспринимал и оценивал проблему. Это дает наглядное представление о возможных вариантах решения проблемы и последствиях, связанных с их принятием.

Другим методом, облегчающим процесс подготовки, может быть *«мозговой штурм»*. В отличие от предыдущего метода он направлен не на оценку имеющихся вариантов решений, а на порождение новых. «Мозговой штурм» предполагает коллективную подготовку к переговорам. Каждый из участников предлагает по возможности максимальное число вариантов, которые не должны обсуждаться немедленно: никакой критики, даже если идея представляется «сумасшедшей». Это необходимо для того, чтобы не ограничивать творческой свободы участников: боязнь критических замечаний может повлечь за собой «сокрытие» весьма перспективных вариантов решений.

Если при подготовке к переговорам будет решено использовать оба метода, то целесообразнее начинать с «мозгового штурма». Он дает как бы толчок для дальнейшей работы.

Технология ведения переговоров. Ядром переговоров, естественно, является процесс их ведения. С началом непосредственного взаимодействия участники переговоров как бы приступают к имеющей свои правила «игре», в которой взять назад ранее сделанный ход невозможно. При этом необходимо учитывать то, как партнер воспринял ваши действия, как оценил их, что в этой связи собирается делать.

Чтобы ориентироваться в этой сложной ситуации, необходимо хорошо понимать, что собой представляет сам процесс переговоров: из каких этапов он состоит, какие предполагает тактические приемы, как они соотносятся со

способами решения проблем. Все это и составляет **технология** ведения переговоров.

В зависимости от задач, которые решают участники переговорного процесса, в нем можно выделить *три этапа*, которые обязательно нужно пройти. Иначе существует опасность либо завершить переговоры неудачным решением, либо упустить возможность договориться. Вот эти три этапа:

1. Взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников – «коммуникативное зондирование»;
2. Выдвижение предложений и их обоснование;
3. Согласование позиций и выработка договоренностей.

На первом этапе большое значение имеет нахождение общего языка с партнерами. Этой цели и служит *коммуникативное зондирование*: изучение интересов партнера и установление с ним доверительных деловых отношений.

Второй этап обсуждения направлен, как правило, на то, чтобы максимально в полном объеме реализовать собственную позицию. Стороны путем выдвижения аргументов в ходе дискуссии, высказывания оценок в адрес предложений партнеров дают понять, что, по их мнению, не может войти в заключительный документ, с чем они принципиально не согласны и почему, или напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения.

Третий этап – *согласование позиций*. Причем, в зависимости от обсуждаемых проблем под этим может пониматься и компромиссная концепция или просто круг вопросов, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ.

Элементами технологии ведения переговоров являются **тактические приемы**, определяющие *стиль общения*.

К числу приемов, имеющих широкое применение на всех этапах, относится тактический прием **«ухода»**. «Уход» может быть прямым или косвенным. В первом случае прямо предлагается отложить данный вопрос, перенести на другое заседание. При косвенном «уходе» ответ на поставленный вопрос дается, но крайне неопределенно.

Тактический прием **«выжидание»** используется на многосторонних переговорах, когда та или иная сторона стремится сначала выслушать мнение или предложение партнера с тем, чтобы в дальнейшем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения.

Прием **«выражение согласия»** проявляется в подчеркивании общности с уже высказанными точками зрения партнеров. Он выражается такими фразами как «наша сторона придерживается такого же мнения», «я полностью разделяю вашу точку зрения», «я согласен с вами» и т.д.

Прием **«саями»** получил название по аналогии с нарезанными тонкими кусочками колбасы саями. Это очень медленно, постепенное приоткрывание собственной позиции. Смысл этого приема в том, чтобы затянуть переговоры, получить как можно больше информации от партнера.

Прием **«пакетирования»** состоит в том, что несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде пакета, т.е.

обсуждению подлежат не отдельные вопросы, а их комплекс.

Прием **«выдвижение требований в последнюю минуту»** состоит в том, что, когда все вопросы урегулированы и остается только подписать соглашение, одним из участников переговоров выдвигается новое требование. Такой тактический прием не способствует конструктивному диалогу.

Существует еще много тактических приемов, которые используются на определенных этапах переговоров. Но следует помнить правило: никогда первым не применяйте приемы, направленные на конфронтацию, или – как они еще называются – **«грязные методы»** ведения переговоров.

Реальная практика не исключает встречи с партнером, использующего разного рода «грязные уловки». Эти приемы надо знать и уметь их нейтрализовать.

- Прием **«максимальное завышение начального уровня»**. В ходе переговоров один из партнеров стремится как можно дольше отстаивать эту крайнюю позицию. Часто этот прием предусматривал включение таких пунктов, от которых впоследствии можно было безболезненно отказаться, выдавая его за уступки и ожидая аналогичных шагов от партнера по переговорам. Этот прием часто приводит к отрицательным последствиям. Подобное поведение вызывает недоверие.

- Прием **«расстановка ложных акцентов в собственной позиции»** – внесение явно неприемлемых для партнера предложений. Прием заключается в том, что демонстрируется, например, крайняя заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным для данного участника переговоров. Мотивы такого поведения могут быть различными.

- Прием **«вымогательства»** также близок к только что описанным приемам. Различия скорее в том, когда эти приемы используются. Если применение первых двух наиболее характерно для начала переговоров, то «вымогательство» обычно используется в конце, когда стороны подошли к подписанию договоренностей. Одна из сторон в конце переговоров, когда практически становится очевидным успешное их завершение, вдруг выдвигаются новые требования, при этом она исходит из того, что ее партнер, будучи крайне заинтересованным в подписании достигнутых договоренностей, пойдет на уступки. Последствия такого поведения достаточно очевидны. Какими будут после завершения переговоров отношения между участниками – представить не трудно. Более того, репутация в современном деловом мире – значит порой значительно больше, чем получение конкретных прибылей и преимуществ.

- Прием **«постановка партнера в безвыходную ситуацию»**. На переговорах «поставить партнера в безвыходную ситуацию» – это, прежде всего, риск сорвать их. Соглашение же, полученное таким путем, вряд ли будет прочным.

- Прием **«ультимативность требований»**: либо вы соглашаетесь на наше предложение, либо мы уходим с переговоров. Понятно, что разговор с помощью ультиматума – это уже не переговоры, а попытка решить проблему в одностороннем порядке.

- Прием **«отказ от собственных предложений»**, когда партнер готов пойти на их принятие. Цели здесь могут быть различными: и затягивание переговоров, и попытка «выторговать» побольше, и нежелание вообще чего-либо решать с помощью переговоров.

- Прием **«двойное толкование»**. Он предполагает следующее: стороны в результате переговоров выбрали некий документ, при этом одна из сторон «заложила» в формулировки двойной смысл, который не был замечен ее партнером.

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

Завершение и анализа результатов переговоров. Обычно переговоры заканчиваются подведением итогов и принятием совместного решения, форма которого зависит от вида переговоров. Итогом торговых и экономических переговоров чаще всего выступает заключение договоров, сделок, контактов. Однако переговоры могут выполнять не только функции принятия решений, но и другие функции. Соответственно, иными могут быть и их итоги.

Например, стороны заинтересованы в обмене взглядами, точками зрениями, но не готовы еще не совместные действия и решения, считая их невыгодными или преждевременными. В этом случае функция переговоров будет **информационная**, а их результатом будет более близкое знакомство с партнером. К этой функции близка также функция, связанная с налаживанием новых связей, отношений, контактов – **коммуникативная**. Эта функция в той или иной степени обязательно присутствует на любых переговорах.

К числу других существенных функций переговоров относятся *регулирование, контроль, координация действий*. Она реализуется обычно в тех случаях, когда уже имеются договоренности, а переговоры ведутся по поводу выполнения достигнутых ранее совместных решений.

В переговорной практике возможны и такие ситуации, когда одна сторона идет на переговоры, не собираясь фактически не только ничего решать, но даже обмениваться мнениями. В этом случае не исключено, что переговоры будут играть скорее **деструктивную роль** (по крайней мере по отношению к одной из сторон), а итоги их будут негативными.

В любом случае критерием успеха переговоров выступает следующее триединство:

1. Переговоры должны привести к соглашению.
2. Переговоры должны быть достаточно эффективны, то есть максимально соблюдаться интересы всех сторон.
3. Переговоры обязаны способствовать улучшению и развитию отношений между сторонами.

Создание благоприятного психологического климата. Перед началом переговоров для их успешного исхода создать благоприятный психологический климат.

В самом начале переговоров следует ненавязчиво внушить партнеру осознание или его собственной значимости, или авторитета фирмы, которую он представляет. Но делать это следует искренне, не сбиваясь на дешевые комплименты.

Правильные, психологически грамотные действия приводят к тому, что желаемые цели будут достигнуты.

Когда партнер не прав, можно дать понять ему это взглядом, жестом или интонацией. Но если вы прямо скажете ему, что он не прав, то нанесет ему 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 как *«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».*

А 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. 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».

Практика ведения переговоров показывает, какое большое влияние на их ход оказывает психологическая атмосфера.

4.4. Культура деловых совещаний

- *Общая характеристика совещаний и собраний*
- *Виды и типы совещаний*
- *Подготовка и ведение совещаний*

Служебные отношения в рамках делового общения включают различные формы обсуждения производственных, экономических, научно-технических проблем. Наиболее распространенными являются **совещания, заседания и собрания – формы группового обсуждения деловых ситуаций, отличающиеся составом и количеством участников**. Несмотря на некоторые различия, организация и проведение собраний и совещаний сходны между собой. Поэтому достаточно рассмотреть одну из форм – совещание.

Основное назначение совещаний (заседаний) – помочь в подготовке и реализации управленческих решений. Но они имеют как положительные, так и отрицательные стороны.

Совещания, несомненно, *полезны*, поскольку позволяют:

- использовать коллективный разум («одна голова хорошо, а несколько – лучше»);
- разносторонне рассмотреть проблему при привлечении специалистов различных сфер деятельности;
- более оперативно подготовить решение при непосредственном контакте управляющих и управляемых, представителей различных служб, сэкономив время «на согласованиях»;
- лучше изучить личностные и деловые качества подчиненных, ознакомиться с деятельностью различных служб.

Однако эти достоинства работают в том случае, когда 1) совещаниями не злоупотребляют, напрасно отвлекая работников от выполнения их непосредственных служебных функций, и 2) тщательно готовят. Они не должны организовываться «для галочки», для перестраховки или просто как очередные.

Если руководитель может собрать необходимую информацию, не созывая к себе работников, самостоятельно принять решение и довести его до исполнителей, то совещаний следует избегать. Особенно – непредвиденных, «авральных», так как они нарушают трудовой ритм, вносят элементы дезорганизации в деятельность подчиненных, целых служб и подразделений, а значит – работу с деловыми партнерами и клиентами.

Американские исследователи проблем организации и проведения совещаний делят их на *диктаторские, автократические, сегрегативные, дискуссионные, свободные*.

Диктаторское совещание. Обычно говорит только руководитель. Он сообщает присутствующим свое решение по определенным вопросам или

знакомит с позицией (распоряжением) вышестоящей инстанции. Дискуссий нет, принимая информацию к сведению, участники только задают вопросы.

Автократическое совещание. Является разновидностью диктаторского. Его особенность в том, что руководитель поочередно задает вопросы участникам и выслушивает их ответы. Приглашенные не имеют права высказывать мнения по поводу позиций других участников, а также лишаются поддержки других участников.

Сегрегативное совещание (*сегрегация* – от латинского «разделение»). Начинается докладом руководителя или назначенного им лица, затем в прениях выступают только те, кого выбирает председательствующий.

В первых двух случаях руководитель может вызвать неприязнь к себе со стороны лишенных слова, а в третьем – кроме того, и недоброжелательное отношение к участникам, которым было предоставлено слово.

Дискуссионное совещание. Отличается демократическим характером, поскольку происходит свободный обмен мнениями, решение принимается голосованием с последующим утверждением руководителем. Решение может приниматься и руководителем без голосования, но с учетом высказанных мнений и предложений участников совещания.

Свободное совещание. Проводится без четко сформулированной повестки дня.

Существуют и другие классификации совещаний. Так, по основной задаче их подразделяют на *проблемные, инструктивные, оперативные* (диспетчерские) и др.

Проблемные совещания. Их задача – найти оптимальное решение посредством дискуссии. Структурно совещание обычно состоит из доклада, вопросов к докладчику, прений и выработки решений. Если текст доклада разослан участникам заранее, то докладчик может не выступать с сообщением, а сразу отвечать на вопросы. Такое совещание дает возможность руководителю вырабатывать свое мнение на основе коллективного обсуждения проблемы, определить оптимальность одного из вариантов решения, выработанного до и во время совещания; убедить подчиненных, сомневающихся в оптимальности избранного решения. На таком совещании решение принимается голосованием, но не носит обязательного характера для руководителя, так как последнее слово остается за ним, и именно он несет ответственность за решение проблемы.

Инструктивные совещания. Предполагают передачу распоряжений сверху вниз для их быстрее исполнения. Руководители доводят до своих подчиненных принятое вышестоящей организацией решение с конкретизацией тех или иных положений, разъясняя возникающие вопросы и назначая сроки выполнения. На таком совещании могут обсуждаться пути и средства реализации решения. Инструктивное совещание может быть заменено доведением до исполнителей решения в письменной форме.

Оперативные (диспетчерские) совещания. Проводятся с целью получения информации о текущем состоянии дел на предприятии, в учреждении. В отличие от инструктивного совещания получение

информации идет снизу-вверх. Участники совещания докладывают о состоянии дел на местах, а руководители, в свою очередь, стремятся на основе полученной информации разрешить возникшие проблемы. Многие руководители справедливо считают такой вид совещаний устаревшим и предпочитают вместо «планерок», «пятиминуток», «летучек», «оперативок», которые нередко длятся долго и превращаются в «копание в мелочах», в «разносы» подчиненных, собирать информацию и давать поручения, не вызывая к себе подчиненных.

Подготовка любого совещания предполагает, прежде всего, четкое определение его *цели, основной проблемы и задач*. На совещание следует приглашать тех участников, от которых зависит решение проблемы, кто правомочен и компетентен. В совещании могут участвовать 7 – 9, максимум 12 человек. Большое количество участников снижает эффективность работы.

До начала совещания они должны ознакомиться не только с тематикой совещания, но и с материалами по его проблеме. *Дату и время проведения* совещания сообщают заранее. Непредвиденные совещания, проводимые в непривычное время, возможны как исключение, ибо они приводят не только к производственным, но и к психологическим издержкам. Об отмене или переносе совещания также желательно сообщать заранее.

Уважение к аудитории проявляется в обеспечении хотя бы минимума комфорта во время совещания (достаточное освещение, оптимальная температура, проветренное помещение, возможность записать информацию или набросать план своего выступления, наличие, при необходимости, микрофона, а также аудиовизуальных средств).

Важным элементом организации и проведения совещания является установление *регламента*, согласно которому для выступления отводится определенное количество времени и устанавливается продолжительность обсуждения вопросов повестки дня и самого совещания.

Ведущий совещания следит за регламентом, «удерживая» выступающих в рамках обсуждаемой темы, вовлекает в разговор «малоактивных» и останавливает «словоохотливых», определяет порядок предоставления слова, задает необходимые вопросы, осуществляет парафраз, подводит промежуточные итоги и дает заключительный комментарий проведенного совещания.

В целях *снятия пассивности* участников совещания можно использовать высказывания по кругу или метод мозгового штурма. В целях *ослабления враждебности* при противоборстве мнений можно создавать согласительные комиссии и группы, включающие участников с противоположными взглядами, для выработки оптимального решения проблемы, учитывающего различные мнения.

И, наконец, не должна вызывать сомнения компетентность председательствующего. Участники обсуждения положительно воспринимают информированность ведущего, выражающуюся в нейтральной подаче фактов, однако противятся навязыванию преждевременных выводов. С другой стороны, нет ничего плохого в том, что по ходу совещания

руководитель выдвигает свой вариант решения как дополнительную информацию для дискуссии.

Ход деловых совещаний, как правило, протоколируется (исключения составляют оперативные совещания).

Протокол состоит из вводной и основной частей.

Во вводной части отмечается:

- номер протокола;
- дата проведения совещания;
- вид коллегиальной работы (совещание, заседание, собрание, семинар и т.п.);
- наименование коллегиального органа (совет, кафедра, комиссия и др.);
- количество присутствующих;
- фамилия председателя, секретаря и членов коллегиального органа;
- повестка дня совещания (заседания);
- наименование должностей и фамилий докладчиков.

Основная часть протокола строится по схеме:

- слушали...
- выступили...
- постановили...

При этом в формулировке постановления указываются не только предписываемые действия, но и их исполнители, а также сроки исполнения. Доклад и выступления либо стенографируются секретарем, либо их тексты передаются секретарю и затем прилагаются к протоколу.

Очень важно уметь вовремя и тактично **завершить совещание**: кратко подвести итоги, поблагодарить участников за высказанные конструктивные замечания, поставить задачи по реализации принятых решений.

4.5. Особенности общения с иностранными партнерами

- *Общая характеристика национальных стилей*
- *Американский стиль ведения переговоров*
- *Английский стиль ведения переговоров*
- *Испанский стиль ведения переговоров*
- *Итальянский стиль ведения переговоров*
- *Немецкий стиль ведения переговоров*
- *Французский стиль ведения переговоров*
- *Шведский стиль ведения переговоров*
- *Китайский и корейский стиль ведения переговоров*
- *Японский стиль ведения переговоров*
- *Ведение переговоров в арабских странах*

Ведение переговоров с представителями различных народов и государств имеет свою специфику. Лучшее понимание специфики поведения иностранных партнеров способствует более успешному взаимодействию. В то же время не стоит абсолютизировать **национальные стили ведения**

переговоров. Они не являются некими застывшими образованиями. Это всего лишь **наиболее распространенные, наиболее вероятные особенности ведения переговоров, характерные для представителей данной страны.**

Знание национальных стилей может служить своеобразным ориентиром в том, как партнеры наиболее вероятно будут действовать на переговорах.

Довольно распространенным является мнение, что легче вести переговоры представителям одной расы и тем более одной национальности. Между тем это не всегда так. Ученые пришли к выводу, что чем ближе народы друг к другу этнически, тем более существенными представляются им различия во взглядах на ту или иную проблему. Зато чем больше разнятся народы в этническом плане, тем более значимыми для их представителей будут совпадения во мнениях. При этом следует отметить, что при совпадении интересов сторон национальные особенности не замечаются, но стоит возникнуть конфликту, как они начинают играть важную роль.

Лучше всего при ведении переговоров с зарубежными партнерами придерживаться **протокола** – принципов «международной вежливости», то есть обычаев и условностей, принятых в международном общении. Главным из них является соблюдение почтительности и уважения к государству, которое представляет ваш партнер. Что касается соблюдения национальных обычаев, то здесь «возможны варианты».

Например, необходимо учитывать, что для большинства западных специалистов разговоры о работе в рамках неформального общения в принципе недопустимы. Основная причина кроется в угрозе промышленного шпионажа: на Западе это не просто слова, это реальность. Поэтому не стоит удивляться, если на отдыхе все ваши попытки поговорить о бизнесе будут вежливо отклоняться. Именно поэтому столь распространенное у нас желание сойтись поближе с деловым партнером часто приводит к обратному эффекту.

Или еще пример: наши бизнесмены очень быстро переходят на «ты». Фамильярность, панибратство, откровенные вопросы типа: «А кто это у тебя на фото – жена или...?», свободное обсуждение самых различных тем – от моделей мобильных телефонов до личного годового дохода – все это кажется вполне уместным многим российским людям. Дистанция между деловыми партнерами в нашем отечественном бизнесе стремительно сокращается и это буквально шокирует зарубежных бизнесменов.

У каждого западного бизнесмена есть свой «фасад» – внешний имидж, четко построенный и выверенный до мельчайших деталей. За ним скрываются реальные мотивы, интересы и цели. Общаясь с деловыми партнерами, надо учитывать, что зарубежные предприниматели дозированно выдают информацию в соответствии с тем, кто перед ними.

Отечественная деловая культура строится «от противного»: с первых же минут знакомства с бизнес-партнером мы полностью «раскрываемся», а уже после этого начинаем постепенно отвоевывать свои границы обратно. Этот огромный кредит доверия зачастую вредит деловым отношениям, так

как он несопоставим с такими понятиями, как «жесткие сроки реализации», «планирование», «отчетность», «обоюдные гарантии» и т.д.

В целом деловые переговоры с иностранными партнерами предполагают соблюдение ряда организационных и поведенческих требований, которые мы назовем в самом общем виде, так как многие из них относятся не только к деловому общению, но и к общей культуре человека.

Среди них выделяются следующие:

- умение достойно и с уважением принять приглашенного партнера;
- скромное и достойное поведение во время ответного визита;
- строгая пунктуальность.

И еще несколько общих рекомендаций:

– помните, что богохульству и сквернословию не место в деловых отношениях, особенно в международном бизнесе, где зачастую это воспринимается не просто как дурные манеры, а как оскорбление;

– всегда вставайте, когда звучит национальный гимн государства.

Повторяйте действия ваших хозяев;

– не надевайте национальные костюмы (например, тога или сари). Может оказаться, что вы выбрали одеяние, имеющее специфическое религиозное значение;

– правильно произносите имена. Запоминайте их. Потренируйтесь в произношении трудных имен. Имена могут указывать на семейный статус и социальный ранг;

– если вы не знаете языка страны, в которую едите, наймите переводчика и выучите несколько ключевых фраз. Общаясь через переводчика, постарайтесь, чтобы рядом с вами был еще один человек, владеющий обоими языками, дабы проконтролировать перевод, исправить его в случае ошибок. Если вы сами говорите на языке страны пребывания, будьте готовы к тому, что вам это будет даваться не так легко, как его носителям. Поэтому вы можете попросить хозяев говорить медленнее, сославшись на свое слабое знание языка (но ни в коем случае не обвиняйте их в том, что они говорят слишком быстро);

– не пытайтесь рассказывать анекдоты: они обычно трудны для понимания иностранцев. По этим же причинам не пользуйтесь сленгом.

А теперь рассмотрим некоторые национальные стили ведения деловых переговоров, поскольку охватить подробно все страны не позволяют рамки данного учебного пособия.

Американский стиль ведения переговоров. Американцы оказали значительное влияние на организацию переговорного процесса во всем мире. Для них характерны хороший настрой, энергичность, внешнее проявление дружелюбия и открытости. Они любят не слишком официальную атмосферу при ведении переговоров, ценят и хорошо реагируют на шутки. Одновременно с этим проявляется и эгоцентризм. Часто американцы исходят из того, что их партнер должен руководствоваться теми же правилами, что 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, компетентного в вопросах, по которым ведутся переговоры. При этом, по сравнению с другими странами, члены американской делегации относительно самостоятельны при принятии решений.

Американцам требуется большая, чем европейцам, интимная зона, то есть расстояние до собеседника. Помните – интимная зона американцев – не менее 40 см! при разговоре с американцем мысленно представьте себе, на какое расстояние вы подошли бы к русскому собеседнику, и отступите на полшага назад.

Американцы при решении проблемы стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей.

Они ценят в людях открытость и честность, быстро переходят к сути дела, не тратя времени на формальности. Не любят перерывов в беседе, ценят в людях пунктуальность, всегда вовремя приходят на назначенную встречу и считают, что опоздания недопустимы и не могут быть ничем оправданы. Обычная для них продолжительность переговоров – от получаса до часа и предпочтительно один на один.

Американцы умеют и любят торговаться, уделяя немалое внимание увязке разнообразных вопросов – так называемым «пакетным» решениям. Часто сами предлагают «пакеты» к рассмотрению на деловых переговорах. Их не пугает риск, их пугает некомпетентность партнера.

Американцы всегда твердо убеждены в превосходстве своей страны. И если у вас заранее не заготовлен аргумент, который позволит вам не просто быть услышанным, но и прижать американца к стенке, можете считать переговоры проигранными.

Американская культура общения относится к так называемым культурам с низким уровнем контекста. Все должно быть сформулировано кратко и однозначно.

Американцы славятся быстротой принятия решений. Это прекрасное деловое качество, но следует учесть, что они точно так же быстро меняют свои решения на прямо противоположные. Они трепетно относятся к оформлению документов, качеству бумаги и красоте папок. Между прочим, психологи полагают, что такая страсть к привлекательной «обертке» для бизнесмена явный недостаток, поскольку за красивым оформлением можно пропустить неудовлетворительное содержание, и наоборот.

Американцы дружелюбны, но по-своему. У них дружба редко бывает продолжительной, в ней много прикладных моментов. Они менее постоянны, чем представители других культур, и не любят зависеть от других людей. Они «ранжируют» дружбу и выделяют «друзей по работе», «друзей по спорту», «друзей по отдыху», «друзей семьи».

Демократичные американцы очень быстро начинают обращаться по имени, но все же в деловых взаимоотношениях лучше подождать, пока партнер сам предложит такую форму общения. В отношении одежды

американцы тоже весьма демократичны. Президент огромной корпорации может прийти на деловые переговоры без пиджака и галстука, с закатанными до локтей рукавами рубашки, но, если определенная форма одежды оговорена протоколом мероприятия, представители деловых кругов будут четко ее придерживаться.

Английский стиль ведения переговоров. Англичане не уделяют особого внимания тщательной подготовке переговорного процесса. Подходят к любой проблеме с изрядной долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера непосредственно в ходе переговоров можно будет найти оптимальное решение.

В отличие от американцев и немцев, предпочитающих сразу «брать быка за рога», с англичанами лучше всего начинать переговоры не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем: погода, спорт и т.д.

Во время переговоров англичане достаточно благосклонно встречают инициативу, с другой стороны. Абсолютно непоколебимы во всем, что касается соблюдения принятых правил, а тем более законов. У них хорошо развито чувство справедливости, поэтому при ведении дел они исповедуют веру в честную игру. Укоренившееся у европейцев мнение о коварстве англичан («коварный Альбион») так же мало соответствует действительности, как и знаменитые «лондонские туманы».

Для английского бизнеса характерна кастовость, и молодые люди, входящие в мир бизнеса, происходят чаще всего из семей, которые занимаются предпринимательством многие десятилетия. Типичный английский бизнесмен – это вышколенный, эрудированный человек, в котором сочетаются высочайшая подготовка и политический инфантилизм. Круг его интересов очень широк: от литературы и искусства до спорта.

Бизнесмены Великобритании считаются одними из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Англичане очень тщательно анализируют ситуацию, складывающуюся на рынке. Они любят составлять краткосрочные и среднесрочные прогнозы. Английские предприниматели предпочитают заключать контракты, которые принесут прибыль в ближайшем будущем, и, напротив, очень неохотно идут на расходы, которые окупятся только через несколько лет.

Англичане сдержаны в суждениях, избегают категорических утверждений, старательно обходят в разговоре любые личностные моменты, то есть все то, что может быть расценено как вторжение в чужую частную жизнь. Они часто избегают открытого взгляда глаза в глаза.

Присущее британцам умение терпеливо выслушивать партнера, не возражая ему, далеко не всегда означает согласие. Просто они считают самообладание главным достоинством человеческого характера.

В ходе переговоров неизбежно возникают паузы, которые американцы, например, не любят и стремятся их заполнить любыми разговорами, хотя бы о погоде. Но с английскими партнерами никогда не нужно бояться молчать. Скорее, наоборот, многословием, лишними разговорами можно только навредить делу.

Пунктуальность в Великобритании – жесткое правило. Поэтому на встречи необходимо всегда прибывать вовремя, можно даже на несколько минут раньше назначенного времени. Обмен рукопожатием принят только при первой встрече.

Одежда деловых людей Англии отличается строгостью.

Если английский партнер приглашает на ланч, не следует отказываться и ни в коем случае нельзя опаздывать. В знак уважения обязательно нужно поинтересоваться, каким временем располагает ваш партнер.

Деловыми подарками для англичан могут быть календари, записные книжки, зажигалки, фирменные авторучки, а на Рождество – алкогольные напитки. Любые другие подарки с вашей стороны будут расценены как давление на партнера, и доверие к вам будет подорвано. При ведении бизнеса подарки дарить не принято.

Говорить с англичанином о деле после окончания рабочего дня считается дурным тоном. Для него все разговоры о работе прекращаются с окончанием рабочего дня. Это правило действует и во время ужина с вашим деловым партнером.

Испанский стиль ведения переговоров. Испанцы искренни, сердечны, открыты, обладают чувством юмора и способностью работать в команде. Переговоры с испанцами протекают менее динамично, чем, скажем, с американскими и корейскими бизнесменами. Они любят вести многословные дискуссии, поэтому регламент переговоров очень часто не соблюдается.

Сиеста для испанцев – святое время, поэтому на этот час никакие встречи не назначаются и никакие переговоры не ведутся.

Испанцы относятся к тем людям, которые встречают незнакомого человека по одежке; ими будет по достоинству оценен безупречный внешний вид партнера по переговорам: классический костюм, белая рубашка, соответствующий галстук, темные носки и до блеска начищенная обувь.

В Испании не принято приглашать деловых партнеров домой.

Каждая из провинций Испании придает характеру жителей свой неповторимый колорит. Однако, чем ближе к югу, тем более открытым становится проявление чувств, менее формальным и условным общение.

Итальянский стиль ведения переговоров. Итальянцы по природе своей экспансивны и отличаются большой общительностью. Их практика ведения деловых переговоров в основном отвечает нормам развитых европейских стран. Однако определенные различия все же проявляются в поведении представителей крупных и мелких фирм. Последние, как правило, более энергичны и активны при установлении контактов, стремятся не затягивать решение организационных вопросов, охотно идут на альтернативные варианты соглашения.

Итальянские бизнесмены предпочитают завязывать деловые отношения с людьми, занимающими равное им положение в деловом мире. Немаловажное значение имеют для них неформальные контакты с партнерами, в том числе и в неслужебное время. Они полагают, что

неофициальная обстановка обязательно будет способствовать сглаживанию возможных противоречий, что в ней можно будет более свободно высказывать критические замечания по поводу деловых предложений партнера, не рискуя его обидеть.

Итальянцы высоко ценят проявление искреннего интереса к своей стране и, если видят его в партнере, отреагируют надлежащим образом. Для налаживания деловых отношений им вполне достаточно обмена письмами с предложениями о сотрудничестве.

Деловые подарки не обязательны, но в принципе являются довольно обычным явлением. Если вы приглашены на ужин домой, можете подарить цветы (только не хризантемы) или коробку конфет.

Немецкий стиль ведения переговоров. Немцы высоко организованны, открыты, готовы к прямому разговору на деловом языке. Хорошо известны такие черты немецкого характера, как трудолюбие, прилежание и рационалистичность, любовь к организованности и порядку. Они педантичны и скептически, отличаются серьезностью, немногословием и сдержанностью. Им присущи свободный образ мыслей и огромное гражданское мужество. Немцы гордятся своей страной, ее национальными традициями, уважают ее историю.

Они очень грамотно готовятся к переговорам. Предпочитают начинать переговоры, когда твердо уверены, что придут к какому-то соглашению с партнером. Очень ценят пунктуальность, известны своим педантизмом, поэтому, ведя с ними переговоры, необходимо строго придерживаться протокола.

Свою позицию они прорабатывают весьма тщательно, предпочитая обсуждать вопросы последовательно: не закончив с одним, едва ли согласятся перейти к следующему.

Отличительная особенность немцев — это высокая степень официальности при деловом общении. Немцы очень сдержанны и привержены к соблюдению формы, поэтому они часто кажутся недружелюбными. Спешка у них вызывает неодобрение. Все встречи назначаются заблаговременно. Весьма косо смотрят на предложение быстро «провернуть» какое-то внезапно подвернувшееся дело. В таких случаях у них складывается впечатление, что вы действуете наобум, без всякого плана, а это вызывает настороженность.

Немцы ценят честность и прямоту; очень любят приводить факты и примеры; равнодушны к цифрам, схемам, диаграммам. Во время переговоров с ними надо быть логичным в аргументации и точным в изложении фактов. При заключении сделок они будут настаивать на жестком выполнении принятых обязательств, а также уплате высоких штрафов в случае их невыполнения.

В Германии при знакомстве первым полагается назвать того, кто находится на более высокой служебной ступени. В официальной обстановке используется слово «представить» (*«Герр Шмидт, я хочу представить вам фрау Зигерт»*). В других ситуациях используют слово «познакомить», и при

этом менее значительное лицо представляют более значительному.

Желательно учитывать приверженность немцев к титулам. В Германии принято называть титул каждого, с кем вы разговариваете. Поэтому следует еще до начала переговоров уточнить все титулы деловых партнеров. Если титул неизвестен, то можно обращаться так: *«Герр Доктор»*. Ошибка здесь минимальна, слово «доктор» употребляется в стране довольно широко.

Деловые связи с немецкими фирмами можно установить путем обмена письмами с предложениями о сотрудничестве.

Когда разговариваете с немцем, не держите руки в карманах – это считается верхом неуважения. И никогда не приставайте с поцелуями к бизнес-партнерам и их супругам – этим вы обречете переговоры на провал!

Наши бизнесмены обычно приезжают на деловые встречи с подарками (лучше всего, если это будут сувениры, связанные с вашей фирмой), но ожидать ответных презентов не стоит: в Германии они при деловом общении не приняты.

Комплименты в немецком бизнесе также не приемлемы, особенно от малознакомых людей. В этом случае они воспринимаются с подозрением.

Французский стиль ведения переговоров. Французы, в отличие от американцев, стараются избегать официальных обсуждений любых вопросов один на один. Любят досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений, поэтому переговоры с ними проходят в значительно более медленном темпе. Любые попытки ускорить переговоры могут лишь навредить делу.

Французские партнеры могут перебивать собеседника, чтобы высказать критические замечания или контраргументы, но они не склонны к торгу. Не любят сталкиваться в ходе переговоров с неожиданными изменениями в позициях партнеров, поэтому большое значение придают достижению предварительных договоренностей.

Французы приветливы, разговорчивы, расчетливы и бережливы. Они легко закипают, обижаются и никогда не прощают пренебрежительного отношения, даже в мелочах. Отличительной чертой французов является то, что, несмотря на общительность, они предпочитают работать в одиночку.

Французы часто любят поспорить, очень эмоциональны, их темперамент отражается не только в разговоре, но и в мимике и жестах. Любят судить других, но в то же время, критику в свой адрес воспринимают болезненно. Если вы находитесь во Франции, то никогда не забывайте об этом.

Французам присущ крайний национализм. Они гордятся своими национальными традициями. Одним из главных достоинств считается французская кухня, которая составляет предмет национальной гордости. Если, находясь во Франции, вы начнете расхваливать какое-либо блюдо или напиток, это будет только приветствоваться.

Долгое время французский язык был языком дипломатического общения, поэтому во время деловых встреч с ними предпочтительно использовать французский. Но ни в коем случае не говорите во время

деловых встреч по-французски, если у вас низкий уровень знания языка или плохое произношение. Лучше взять переводчика или говорить на плохом английском, что французов совсем не заденет. И на каком бы языке вы не говорили, делайте это гораздо тише и мягче, чем у нас. Нормальный для русских тон разговора кажется французам (да и не только им) повышенным, а разговор на повышенных тонах французы не признают и не прощают.

Деловые переговоры французы любят начинать в 11.00 часов утра, но не отличаются точностью и не всегда пунктуальны. Подписанные контракты – предельно корректны и не допускают разночтений. Французы негативно относятся к компромиссам.

Многие важные решения принимаются на деловых приемах (завтраках, обедах, коктейлях, фуршетах, ужинах). Однако о делах с французами принято говорить только после того, как подадут кофе. Они не любят с ходу обсуждать вопрос, который их интересует больше всего. К нему подходят постепенно, после долгого разговора на нейтральные темы и как бы вскользь.

Наиболее подходящими темами для застольной беседы могут быть спектакли, выставки, книги, туристические достопримечательности города и страны. Высоко ценится в собеседнике знание искусства, особенно французского. Французы бывают польщены интересом, проявляемым к их стране и ее культурному наследию.

Но следует остерегаться затрагивать вопросы вероисповедания, личные проблемы, положение на службе, доходы и расходы, обсуждать болезни, семейное положение, политические пристрастия.

Если вас пригласили на ужин – это исключительная честь. Прибыть на ужин следует на четверть часа позже назначенного времени, принеся с собой подарки: цветы (только не белые и не хризантемы, которые во Франции считаются символом скорби), бутылку шампанского (а если вина, то дорогих марок), коробку шоколадных конфет.

Общепринятое во Франции обращение к мужчинам – «мсье», к незамужним женщинам – «мадемуазель», а к замужним – «мадам». Однако в деловой сфере ко всем без исключения женщинам принято обращаться «мадам». Обратиться по имени можно лишь в том случае, если вам это разрешили. При встрече мужчины, как правило, обмениваются рукопожатиями, а женщина должна быть готова к поцелую в щеку.

Во Франции, как и везде, при деловом знакомстве следует вручить свою визитную карточку. Но поскольку здесь придается особое значение уровню вашего образования, рекомендуется указать на карточке оконченное вами учебное заведение, особенно если оно пользуется хорошей репутацией. Если с французской стороны на встрече присутствует несколько человек, визитная карточка вручается лицу, занимающему более высокое положение.

Требования к внешнему виду делового человека во Франции в основном те же, что и в других европейских странах, но есть одно важное правило: одежда должна быть высокого качества, из натурального материала. Исключите из вашего гардероба всю синтетику.

При общении с французами принято употреблять титулы, звания и

обращения без фамилий, то есть просто месье, мадам, профессор, доктор и т.д. Если вы сомневаетесь, какое обращение выбрать (скажем, господин или профессор), имейте в виду, что во Франции, в этом смысле, кашу маслом не испортишь, и вполне можно обратиться «господин профессор». Правило очень простое: лишний титул лучше, чем пропущенный.

Шведский стиль ведения переговоров. Шведы известны в мире своей глубоко укоренившейся лютеранской деловой этикой, которая наиболее близка к немецкой, но не столь суха. К ее характерным чертам относятся прилежность, пунктуальность, аккуратность, серьезность, основательность, порядочность и надежность в отношениях.

Уровень квалификации шведских бизнесменов очень высок, поэтому в своих партнерах они особенно ценят профессионализм. Шведы, как правило, владеют несколькими иностранными языками, в первую очередь английским и немецким.

Шведы – педанты, поэтому не следует называть партнера по общению по имени до тех пор, пока он сам вам этого не предложит.

Шведы любят планировать дела заранее, поэтому и о деловых встречах с ними лучше договариваться заблаговременно, а не в последнюю минуту. На переговоры с ними следует прибывать в точно назначенное время, отклонение от которого не должно превышать 3-5 минут, в исключительных случаях – до 15 минут.

Шведские бизнесмены предпочитают знать заранее состав участников и программу пребывания (включая рабочую часть, приемы, посещения театров и т.п.). Будет вежливым с вашей стороны дать рекомендации о форме одежды при посещении приемов и театра.

Традиционно переговоры начинаются с беседы о погоде, спорте, достопримечательностях и т.д. К этой части переговоров нужно заранее готовиться.

В солидных шведских компаниях соблюдается строгая дисциплина и субординация в соответствии с занимаемым положением. Каждый участник переговоров имеет право на собственное мнение, когда ему будет предоставлено слово.

Шведы сдержаны и обычно не выражают ярко своих эмоций. Они предварительно и всесторонне изучают полученные предложения и любят рассматривать все вопросы в мельчайших деталях, поэтому если вы хотите достичь успеха, на переговоры нужно приходить тщательно подготовленным.

Дружеские связи и отношения у шведов играют особую роль в развитии бизнеса. Работа не ограничивается стенами офиса и часто имеет продолжение за дружеским ужином в ресторане или в гостях. Домой приглашают обычно только самых близких или важных партнеров. Если вы получили такое приглашение, то не забудьте купить цветы хозяйке дома или прислать их с посыльным в день визита. Правила хорошего тона предусматривают в таком случае ответное приглашение с вашей стороны.

Шведы придерживаются традиционных взглядов на одежду делового

человека, предпочитая классический стиль.

Китайский и корейский стиль ведения переговоров. Китайцы во время деловых встреч очень внимательны к двум вещам: сбору информации, касающейся предмета переговоров, и созданию «духа дружбы». Его они, по сути, отождествляют просто с хорошими личными отношениями партнеров по переговорам.

Китайцы склонны четко разграничивать отдельные этапы деловых встреч: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительная стадия переговоров. На переговорах с ними вряд ли стоит ожидать, что они первыми «раскроют карты», то есть определенно выскажут свою точку зрения, внесут конкретные предложения и т.д. Если переговоры проходят в Китае (кстати, китайцы любят проводить их у себя на родине, более того, в своем доме), они могут сослаться на то, что согласно их традиции «гость говорит первым».

Обычно они делают уступки лишь под самый конец встречи. Причем происходит это в тот момент, когда кажется, что переговоры зашли в тупик. Окончательно китайцы приходят к соглашению с партнером не за столом переговоров, а у себя дома. При этом не следует исключать, что они в самый последний момент постараются внести в уже достигнутые договоренности выгодные для себя поправки и оговорки.

Следует иметь в виду, что китайцы – большие любители затягивать переговоры, и по времени этот процесс может длиться от нескольких дней до нескольких месяцев.

Во время приветствия в Китае принято обмениваться рукопожатиями. Китайцы высоко ценят личные контакты, непосредственное общение, поэтому без них невозможно решить ни одной серьезной проблемы. Завязать с ними контакты в письменной форме просто невозможно. Договориться о встрече тоже непросто и без посредников не обойтись. Необходимо, чтобы вас кто-то представил или рекомендовал. Большое значение имеют неформальные связи, особенно региональные, клановые, дружеские.

Корейские бизнесмены обычно ведут переговоры довольно напористо и агрессивно. Это не мешает им традиционно растягивать протокольную часть. Вместе с тем, корейцы, в отличие от японцев, не склонны подолгу обсуждать второстепенные детали соглашения. Они ценят ясность и четкость изложения мыслей и предложений со стороны партнеров по переговорам.

Чаще всего корейские бизнесмены не выражают открыто своего несогласия с позицией партнера, не стремятся доказать его неправоту. Поэтому при общении с ними не следует употреблять выражения типа «надо подумать», «решить этот вопрос будет нелегко» и т.п., поскольку они будут восприняты противоположной стороной как констатация их неприемлемости, по крайней мере, на данном этапе. Корейцы не любят заглядывать далеко в будущее, их куда больше интересует непосредственный ближайший результат собственных усилий.

Корейцы – нация гордая, и поэтому они болезненно воспринимают любое посягательство на свое достоинство. Вместе с тем, они гостеприимны

и устраивают своим гостям необыкновенно теплые приемы.

Большое значение в Южной Корее имеет наличие родственников или друзей среди высокопоставленных чиновников. Огромное внимание уделяется вопросам этикета.

Корейцы очень щепетильны в вопросах одежды – для мужчин и женщин обязателен строгий деловой костюм. Здесь не принято курить в присутствии старших по возрасту должности.

Традиционно корейцы считаются одними из самых трудных деловых партнеров.

Японский стиль ведения переговоров. Японцы трудолюбивы, привержены традициям, дисциплинированы, вежливы и аккуратны. С детства воспитываются в духе «групповой солидарности», учатся преодолевать свои индивидуалистические порывы, сдерживать амбиции, не выпячивать свои сильные качества. Японская мораль считает узы взаимной зависимости основой отношений между людьми. Поэтому японские предприниматели привыкли судить о партнере, прежде всего, по его принадлежности к той или иной группе или группировке.

При деловых встречах в составе делегаций очень большое значение придается субординации, и визитными карточками следует обмениваться вначале с начальником, а потом с подчиненным. Японцев следует называть по фамилии, добавляя в конце почтительное «сан». Фамильярность ни в коем случае не допускается.

Японцы отличаются пунктуальностью и практически никогда не опаздывают на встречи. Они чрезвычайно щепетильны и очень ответственно относятся к принимаемым на себя обязательствам. Предварительные переговоры рассматривают как обязательный шаг и не склонны делать его, не получив о партнере и его предложениях исчерпывающей информации. Терпение в Японии считается одной из главных добродетелей, поэтому обсуждение деловых вопросов часто начинается с второстепенных деталей, и идет оно очень и очень неспешно.

В традициях японских деловых людей – внимательно выслушать точку зрения собеседника до конца, не перебивая его и не делая никаких замечаний. В результате этого на первых этапах переговоров нередко бывает невозможно предугадать, какого мнения по существу вопроса будут придерживаться японские бизнесмены в ходе последующих обсуждений. Представитель Японии во время беседы может несколько раз кивнуть головой, но это не означает, что он согласен с вами, а лишь свидетельствует о том, что он понял смысл сказанного.

У японцев приняты паузы при проведении переговоров, во время которых они обмениваются мнениями и советуются друг с другом. Даже если пауза, на ваш взгляд, излишне затянулась, ни в коем случае не следует пытаться ее прервать или выражать нервозность и нетерпение, так как это грубейшее нарушение японского делового этикета. Причем, стоит отметить, что после такого молчания разговор становится только более содержательным и плодотворным.

Японцы стараются не вступать в открытую конфронтацию с собеседником. Если они хотят сказать «нет», то, скорее всего, скажут, что «это трудно». Чтобы не огорчать партнера однозначным отрицательным ответом, они могут сослаться на ранее данные обещания, плохое самочувствие и т.д.

Когда японцы встречаются с очевидной уступкой со стороны партнеров, они часто отвечают тем же. Их мораль разделяет поступки не на хорошие и плохие, а неподобающие моменту и неподобающие ему. Поэтому японцы полагают само собой разумеющимся, что соглашение с партнером имеет силу только до тех пор, пока сохраняются условия, в которых оно было достигнуто.

Имея дело с японцами, необходимо учитывать, что большинство действующих на национальном рынке средних и малых фирм ведут переписку лишь на родном языке, поэтому контакты с ними требуют переводчика.

И еще одной характерной чертой японцев является чувствительность к общественному мнению.

Ведение переговоров в арабских странах. В деловых отношениях с арабами следует помнить об обязательном соблюдении исламских традиций. В месяц рамадан мусульманину не положено ничего есть с восхода до заката солнца. В первый месяц мусульманского нового года не следует устраивать приемы. Все дела пять раз в день прерываются для совершения молитвы. Запрещается употреблять свинину и спиртные напитки. Не стоит с представителями исламского мира заводить разговор о религии и политике.

Для арабов одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнерами. Если типичный американец старается предугадать развитие событий при решении любой проблемы, то арабы скорее привыкли ориентироваться на прошлое, постоянно обращаясь к своим корням и традициям. Они также предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых на переговорах вопросов.

В мусульманском мире иностранец не может обращаться с вопросами или просьбами к женщине, это считается неприличным, все обсуждения ведутся с мужчинами. При встрече в арабских странах мужчины обнимаются, слегка прикасаются друг к другу щеками, похлопывают по спине и плечам, но такие знаки внимания возможны только между своими и не распространяются на чужестранцев.

Если европейское приветствие короткое и сухое, то арабское превращается в целую процедуру. Оно сопровождается расспросами о здоровье, о делах, и на протяжении беседы эти вопросы могут повторяться. Даже если вы спешите, то необходимо выслушать арабского собеседника и его многочисленные пожелания благополучия. Поводы для пожеланий и поздравлений могут быть самыми разнообразными: встреча, приезд, отъезд, покупка. Речь арабского собеседника сопровождается частыми обращениями к Аллаху, упованием на его помощь в завершении предстоящих дел. В арабской среде это обычная формула вежливости.

На Востоке не принято передавать документы, визитные карточки, сувениры левой рукой – в исламских странах она считается «нечистой» и пользуется дурной славой.

«Культурная дистанция» между беседующими арабами обычно короче, чем она принята у европейцев. Беседующие почти касаются друг друга, что свидетельствует о взаимном доверии.

При первом знакомстве ваш арабский собеседник выражает вам радушие и любезность. Это не притворство, а дань традиции: среди арабов господствует мнение, что только такое поведение достойно мусульманина. Последующая беседа может проходить менее гладко. Арабские собеседники всячески избегают определенности, четких ответов «да» или «нет». Взамен этого говорят: «*Иншалла*» или «*Машалла*» («*Дай бог*» или «*Не дай бог*»). Арабское понимание этикета запрещает собеседнику прибегать к прямолинейным ответам, быть категоричным. Арабы во время беседы избегают также суетливости, поспешности, всегда стремятся «сохранить лицо» – и свое и собеседника. Считается необходимым оставить возможность для последующих контактов. Отказ от сделки сопровождается оговорками, похвалами в пользу обсуждаемого предложения. Арабские предприниматели выражают отказ в максимально смягченном, завуалированном виде.

Торговая сделка у арабов – всегда маленький спектакль. Исламская мораль относит торговлю к престижному, почитаемому занятию. Средневековые мыслители рассматривали торговлю как род искусства, успех в торговых начинаниях считался признаком глубокого ума. Это область, где европейские и арабские понятия существенно расходятся. Приглашая совершить сделку, арабский купец становится сама любезность. Первая названная цена всегда многократно завышена. Назвав завышенную цену, хозяин товара начинает всячески его расхваливать. Покупающий стремится сбить цену. Торгующиеся могут расходиться, вновь обсуждать достоинства товара, пока не ударят по рукам. Процесс покупки часто сопровождается угощением прохладительными напитками, чаем, кофе. Если вам подали небольшую чашечку кофе (он очень крепкий, без сахара, с большим количеством кардамона), то, выпив, вы отдаете ее хозяину, и он тут же наливает в нее еще кофе. Так продолжается до тех пор, пока вы один не опустошите кофейник. Но если вы больше не хотите кофе, покачайте чашечкой из стороны в сторону или переверните ее вверх дном. Если перед кофе предлагают прохладительные напитки, это означает, что время, отведенное для встречи, подходит к концу.

И напоследок... Начиная переговоры с любыми представителями Запада или Востока, и пытаясь изменить в свою пользу их ход, никогда не следует прибегать к уловке, которую иногда позволяют себе наши бизнесмены: они говорят, что кое-кто предлагает им более выгодные условия сделки. Среди солидных людей это считается шантажом и бестактностью. Там принято считать, что каждый волен выбирать себе самого выгодного партнера, но должен делать это достойно, не оскорбляя других.

ТЕМА 5. ПРАВСТВЕННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОТНОШЕНИЙ В КОЛЛЕКТИВЕ

Отношения в сфере труда занимают определяющее место в нашей жизни, мыслях, поведении. И не только потому, что мы посвящаем ему преобладающую часть активного времени, отдаем наибольшую долю сил. Дело в том, что в процессе труда наиболее полно проявляются многие из наших человеческих качеств, формируется и раскрывается наше социальное «Я». И одна из наиболее важных сторон современных трудовых отношений – это деловое общение работающих людей.

Именно человек, а не организационные структуры, не оборудование, не деньги (хотя, разумеется, все перечисленное чрезвычайно важно) в наибольшей степени определяют характер и результаты труда во всех сферах производства.

5.1. Роль этики в деловом общении

- *Характеристика основных подходов к роли этики в общении*
- *Этические нормы менеджмента*
- *Роль моральных ценностей*

Отношение к этике в деловом общении всегда было неоднозначным. Существует, по крайней мере, несколько точек зрения на этот вопрос, выражающих взгляды делового прагматизма.

Первая точка зрения сводится к тому, что *в бизнесе нет места этике*: никакой этической роли в обществе бизнес не играет, а в самом бизнесе с этикой считаться невозможно.

Это не означает, что мыслящие, прогрессивные бизнесмены считают себя полностью свободными от этики. Большинство из них с готовностью следует таким этическим нормам, как справедливость и честность, поскольку без них цивилизованный бизнес невозможен. Речь идет о другом. Эти бизнесмены считают, что в своем деле они не имеют каких-то особых этических обязанностей: предотвращать возможный ущерб, заботиться о чьей-то безопасности или реализовывать какую-то продукцию, если это вредит интересам бизнеса. При этом они могут оправдывать свои действия тем, что продукция произведена не в нарушение существующих законов и норм и не угрожает здоровью людей, а вот соблюдение каких-либо этических требований повлекло бы за собой разрушительные экономические последствия; ведь бизнес должен подчиняться только законам бизнеса.

Вторая точка зрения базируется на особом понимании деловыми людьми своих непосредственных *морально-социальных обязанностей*: они считают, что имеют моральные обязательства только перед своим шефом (максимизация прибыли) и не должны наносить ущерба основам свободного рынка.

Следовательно, менеджеры, придерживающиеся данной точки зрения, не чувствуют никаких этических обязательств перед «другими», если это

выходит за рамки их прямых служебных обязанностей.

Третья точка зрения, отказывающая этике в позитивной роли в бизнесе, ссылается на ее *деструктивный характер*. Многие менеджеры убеждены, что разговоры о нравственности угрожают организационной гармонии производства, его экономической эффективности и их личной репутации.

Угроза гармонии деловых отношений со стороны этики усматривается в том, что именно нравственная проблематика приводит к конфронтации отношений, взаимным упрекам и обвинениям, а поскольку нет простых способов их устранения, этика только наносит вред бизнесу. Разговоры о нравственности уводят в сторону от решения конкретных проблем, снижают эффективность управленческой гибкости. Наконец, обращение к моральной аргументации расценивается некоторыми менеджерами как признак бессилия, неспособности решить проблему эффективными средствами.

Четвертая точка зрения, на первый взгляд, существенно отличается от предыдущих; она *признает роль корпоративной этики* как инструмента повышения эффективности развития конкретной отрасли. Многие управляющие считают, что нравственная культура, проникающая в отрасль, поддерживает рентабельность компаний, по их мнению, не существует никакого противоречия между соблюдением этических норм и получением прибыли. Более того, с их точки зрения, корпоративная этика есть ключ к стратегии выживания и прибыльности в эпоху яростной конкуренции в экономике.

С этой точки зрения этика рассматривается как инструмент, способный позитивно влиять на прибыль и конкурентоспособность выпускаемой продукции. Этичное поведение выступает не как цель, а как средство в достижении успеха в бизнесе. Таким образом, и эта точка зрения ничем не отличается от предыдущих. Как и любое другое прагматическое средство, она будет использоваться до тех пор, пока остается полезной для успешного развития бизнеса.

Таким образом, все рассмотренные варианты точек зрения делового прагматизма определяют роль этики в бизнесе как необязательную. Деловой прагматизм как бы узаконивает неопределенность в этом вопросе; от этики в бизнесе либо отказываются, либо терпят ее до той поры, пока она оказывается полезной или не вредит успеху дела.

Подлинная же *этическая позиция в деловых отношениях* состоит в том, чтобы считаться не только с собственными интересами, но и с интересами других людей; стремление к прибыли не должно быть приоритетным, а рассматривать его следует в одном ряду с другими интересами и потребностями.

Современная этическая концепция, расширяя рамки делового прагматизма, усматривает роль этики в бизнесе и управленческой деятельности не только в том, что она может быть *средством* максимализации и оптимизации производства и предпринимательства, но и в том, что она *регламентирует* эту деятельность, направляя, стимулируя или ограничивая ее с учетом не только собственных интересов, но и интересов других людей.

Эта регулятивная функция этики проявляется в самых разных типах деловых отношений и выступает в форме *моральной ответственности*,

содержание которой определяется видом и спецификой той или иной профессиональной деятельности, в рамках которой ведутся деловые отношения. Следовательно, моральную ответственность как основу деловой этики целесообразно рассматривать в контексте конкретной профессиональной этики.

Мы будем рассматривать, прежде всего, нормы и принципы этики деловых отношений, которые как раз выступают именно *средством* оптимизации этих отношений и повышения их эффективности. Причем мы не будем делать различий между сферами ее применения в бизнесе, на промышленном предприятии, в посреднической фирме, в сфере услуг, здравоохранения или образования – речь пойдет об этике управления, делового общения и установления служебных отношений в любой из этих сфер.

Любая сфера человеческой деятельности базируется на двух «китах»: ***профессионализме и отношении к делу, т.е. этическом поведении работника.***

Разумеется, в каждой профессии существует своя мера востребованных моральных качеств, действуют свои критерии нравственности.

Опыт развитых промышленных стран свидетельствует, что честность, порядочность, уважение к партнеру необходимо предпринимателю так же, как инициатива, изобретательность, трудолюбие. Предпринимательство, лишенное упорного труда, интеллекта, этических принципов превращается в «черный бизнес», становится инструментом лжи, обмана и, в конечном счете, ведет к дестабилизации, разложению не только людей, причастных к этому бизнесу, но и всего общества.

По мнению многих специалистов по предпринимательству и менеджменту, в основу деятельности предприятий в целом и менеджеров, в частности, должна быть положена ***особая мораль деловых отношений.***

В рамках фирмы она предполагает соблюдение следующих норм:

- внимание к личности сотрудника, его индивидуальным особенностям (чертам характера, точке зрения, потребностям, эмоциям);
- предоставление возможности свободного раскрытия личности;
- защита от необоснованных вмешательств в частную сферу;
- гарантия прав и свобод сотрудников; отсутствие дискриминации по какому бы то ни было признаку;
- справедливая оплата труда (одинаковое вознаграждение за одинаковый труд);
- учет потребностей в специальных гарантиях для сотрудников;
- создание сфер персональной ответственности;
- профессионализм в отношении к работе;
- участие сотрудников в управлении предприятием.

В отношениях между партнерами выделяют следующие этические нормы:

- доверительность в совместной работе;
- честное поведение по отношению к партнеру;
- внимание к интересам потребителей;
- защита окружающей среды.

Мы не предлагаем собственного варианта морального кодекса делового

человека. Однако, не лишним будет напомнить, что еще в прошлом веке российские деловые люди провозгласили принцип: *«Принесу богатство Отечеству, себе же – имя»* и успешно руководствовались им на практике.

5.2. Деловое общение и психология коллектива

- *Характеристика понятия «коллектив»*
- *Показатели уровня зрелости коллектива*
- *Функции и структура коллектива*
- *Морально-психологический климат коллектива*
- *Социальные слои коллектива*

Деловое общение – это, прежде всего, общение между сотрудниками в рамках одного коллектива фирмы, предприятия, организации. И процесс общения, и его результаты во многом зависят от тех человеческих отношений, того морально-психологического климата, который устанавливается в коллективе. На эти взаимоотношения можно влиять, оптимизировать их, формируя в коллективе атмосферу, наиболее благоприятную для достижения успешных результатов. Но для этого необходимо, прежде всего, знать, что представляет собой коллектив, какова его структура, функции и закономерности взаимоотношений, складывающихся между сотрудниками, а также между руководителем и подчиненными.

Коллектив – это группа людей, объединенная общими целями и близкими мотивами совместной деятельности, лежащими в русле общественных интересов (например, в сфере производства, бизнеса, образования и т. д.).

Каждый коллектив, независимо от характера своей деятельности, выполняет следующие функции:

- осуществление определенного вида труда - производительного, предпринимательского, учебного и др. (производственная функция);
- включение личности через труд в жизнь общества (социальная функция);
- формирование у личности качеств, необходимых для данного вида деятельности и для общества в целом (воспитательная функция).

Коллектив – это высшая стадия развития группы. Ее отличительными признаками являются:

- наличие общей и общественно-значимой цели совместной деятельности;
- личностная значимость общей цели для всех членов группы;
- наличие особой структуры отношений между членами группы, которая опосредуется содержанием совместной деятельности, ее ценностями, принципами, целями и задачами.

Уровень зрелости коллектива определяется способностью ставить актуальные и реалистичные общие цели, соответствующие индивидуальным целям каждого члена коллектива, строить и в случае необходимости изменять структуру взаимоотношений и взаимодействий для достижения поставленных целей с максимальной эффективностью.

В качестве основных показателей уровня зрелости коллектива чаще всего называют следующие:

- **сплоченность коллектива** (совпадение оценок и установок членов группы по отношению к существенным сторонам совместной целенаправленной деятельности);
- **организованность коллектива** (способность создавать и сохранять устойчивой свою структуру в ситуациях неопределенности, сочетая разнообразие мнений и форм инициативного поведения с единством действий его участников);
- **направленность коллектива** (социальная значимость поставленных целей, мотивов деятельности, ценностных ориентаций и норм);
- **эмоциональная идентичность** (способность группы к сопереживанию с любым ее членом);
- **сработанность коллектива** (максимально возможная продуктивность совместной деятельности при минимальных эмоционально-энергетических затратах на взаимодействие, сопровождающаяся высокой субъективной удовлетворенностью);
- **интеллектуальная коммуникативность** (способность создавать оптимальные пути взаимного информирования в определении общих позиций, суждений, принятии групповых решений).

Согласно современным научным представлениям, структура отношений в любом коллективе является многоуровневой.

Первый уровень – это формальные, регламентированные отношения. Характер взаимоотношений на этом уровне обусловлен

- а) разделением труда между членами группы, их официальными обязанностями и правами;
- б) особенностями производственного процесса;
- в) административно-правовой регламентацией, зафиксированной в официальных положениях, инструкциях, приказах и прочих нормативных актах.

Второй уровень – это отношения членов коллектива к реализуемой производственной цели, мотивация их трудовой деятельности, ее социальный и личностный смысл для каждого работника.

Третий уровень – это межличностные отношения, опосредованные содержанием производственного процесса, его целями, задачами, принятыми в коллективе принципами и ценностными ориентациями, «неписанными» нравственными требованиями и традициями.

Четвертый уровень – это межличностные отношения, не связанные с содержанием совместной деятельности, основанные на личной симпатии или антипатии, уважении или неуважении и т.д.

Важно уделять должное внимание развитию и укреплению всех уровней отношений. Но при этом следует помнить, что первые три уровня обладают потенциальной центростремительной силой и их укрепление

способствует сплочению коллектива и повышению эффективности его деятельности. А четвертый уровень отношений несет в себе центробежный заряд, и, если акцент делается именно на его развитии (например, посредством корпоративных вечеринок, неформального общения и т.д.), это может привести к ослаблению, видоизменению, а иногда и разрыву отношений на первых трех уровнях. И тогда нарушения трудовой дисциплины, халатное отношение к выполнению своих обязанностей, круговая порука и т.п. становятся нормой жизни трудового коллектива (ведь «мы все свои люди»), а дело страдает.

Иными словами, можно утверждать, что первые три уровня характеризуют **формальную** (официальную) структуру группы, а четвертый -- **неформальную** (неофициальную).

Формальная структура группы отражает официальное распределение между членами коллектива *служебных ролей*. Это распределение обусловлено технологией производства или должностным положением работников. Четкое определение служебных функций работников повышает их персональную ответственность, обеспечивая тем самым успех всего предприятия в целом.

При этом, кроме ролей, определяемых штатным расписанием, существуют еще и роли, связанные с самим процессом производства, его потребностями в различных видах деятельности. Работников, которые берут на себя эти роли, условно классифицируют следующим образом:

- **«генераторы идей»**, обладающие нестандартным, творческим мышлением;
- **исполнители**, обладающие репродуктивным складом ума и являющиеся добросовестными исполнителями чужих идей и задумок;
- **эксперты**, способные спрогнозировать и просчитать, как будет «работать» предлагаемая идея – ее плюсы и минусы, возможные последствия;
- **критики**, люди с особым, критичным складом ума, зачастую не способные к продуктивной деятельности, но зато выявляющие те негативные моменты и «узкие места» в производственном процессе, которые остальными работниками не замечаются;
- **«шуты гороховые»** (условно-шутливое название) – некоторыми руководителями признается необходимость иметь в коллективе людей легких, необидчивых, контактных, способных поднять настроение или разрядить конфликтную обстановку в коллективе.

Руководитель выявляет, к какому типу относится тот или иной работник и, соответственно, определяет его место в коллективе. Непродуктивно и невыгодно, например, использовать «генератора идей» на исполнительской работе и наоборот, бесполезно упрекать «критика» – мол, критиковать всегда легче, а ты попробуй, сделай сам и т.д.

Система служебных и общественных функций работников (формальная структура) является той основой, на которой складывается **неформальная структура группы**.

Неформальная структура представляет собой совокупность психологических

связей и отношений, складывающихся между людьми, непосредственно контактирующими друг с другом в процессе выполнения ими производственных функций. Эти отношения менее устойчивы, чем служебные, поскольку возникают они на основе личного, субъективного восприятия людьми друг друга. Однако для самих людей, членов коллектива, они имеют большое значение и оказывают на них сильное психологическое воздействие. Дело в том, что в зависимости от характера неформальных отношений в коллективе складывается тот или иной *морально-психологический климат* (или *микроклимат*).

Морально-психологический климат коллектива определяет отношение людей к выполняемой работе, а также отношение их друг к другу. Это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их взаимоотношений, симпатий или антипатий, разности характеров, склонностей и интересов. Психологи утверждают, что в атмосферу коллектива каждый вносит свое, а общий воздух вдыхают все. Действительно, от каждого сотрудника в значительной степени зависит характер и состояние психологического климата всего коллектива.

Психологический климат группы может быть разным: *доброжелательным и недоброжелательным, устойчивым и менее устойчивым, положительным и отрицательным, здоровым и нездоровым.*

Положительный, устойчивый, здоровый и доброжелательный микроклимат в коллективе создает у людей ощущение «психологического комфорта», благополучия, способствует сохранению жизненного оптимизма, рождает чувство удовлетворения от своей работы.

Морально-психологический климат существует *на двух уровнях* – на уровне всего учреждения или предприятия и на уровне малой группы людей, непосредственно и постоянно соприкасающихся в процессе работы. Важен и тот и другой уровень, но каждый по-своему. Например, неблагополучие, существующее в «большом» коллективе, до определенной степени можно компенсировать хорошим, дружеским климатом в микроколлективе. Но вряд ли в этом случае люди станут проявлять особую активность на уровне всего коллектива – на производственных собраниях, на общественной работе, в культурно-массовых мероприятиях.

Морально психологический климат любого коллектива определяется несколькими параметрами, среди которых особую роль играют следующие:

- **стиль руководства**, который определяется соотношением демократизма и авторитаризма;
- **стиль отношений в группе**, который колеблется от максимально личностно насыщенного до предельно обезличенного, формального, сухого, бюрократического. Здесь также важна мера, т.к. на одних улыбках и личных связях работу строить нельзя. Слишком многое в этом случае начинает зависеть от личных симпатий и антипатий, понижается общий уровень организованности и дисциплины, падает значение необходимых в любом деле формальных моментов;
- **степень личной независимости**, т.е. широта сферы, в пределах которой работник имеет возможность действовать и принимать решения

самостоятельно;

- **помощь и доброжелательность в отношениях;**
- **степень толерантности**, терпимости к различным точкам зрения и мнениям по вопросам служебного, а тем более непроизводственного характера;
- **реально применяемая шкала поощрений и наказаний**, ее гибкость и справедливость, позитивное влияние на мотивационную сферу членов коллектива. Для человека очень важно не только то, сколько он сделал и сколько он получил, но и сознание справедливости оценки его вклада в общее дело в сопоставлении с вкладом и «воздаянием» коллег по работе.

Морально-психологическая общность коллектива как раз и обеспечивает ту слаженность и сплоченность, которые характеризуют работоспособный и творческий коллектив. Проявляются они на трех уровнях:

- как единство целей;
- как общность ценностей;
- как эмоциональная общность, в основе которой лежат личные симпатии и предпочтения.

Неформальная структура группы может быть рассмотрена по нескольким основаниям:

-- **Предрасположенность членов группы к исполнению различных «ролей».** Будучи реализованной в кадровой политике умелого руководителя в виде должностей, штатного расписания и др., она становится основой формальной структуры коллектива, способствуя оптимизации микроклимата в коллективе. Вместе с тем, не будучи реализованной или будучи неправильно истолкованной, эта предрасположенность людей становится зачастую причиной их недовольства, раздражительности, зависти и т.д., что естественно, ведет к состоянию «психологического дискомфорта» в коллективе.

– **Социально-бытовое положение членов группы.** Руководитель должен внимательно относиться к определенным группам сотрудников: женщины-вдовы, матери-одиночки, молодые люди из «неблагополучных» семей, люди с физическими недостатками, с нерешенными жилищными и семейными проблемами. Перед столь различными людьми на производстве ставятся одни и те же задачи, предъявляются одинаковые требования к их поведению, но при контакте с ними руководителю необходимо принимать во внимание особенности их личной жизни, соответствующего психологического состояния.

Так, например, у людей, имеющих плохие жилищные условия, может возникнуть «агрессивность» по отношению к руководителю, безразличие к жизни коллектива. Люди, у которых не ладится семейная жизнь, свою неизбежно возникающую нервозность переносят на работу. Одни умеют справляться со своими эмоциями, подавлять их (что тоже не проходит бесследно), другие же «разряжаются» при общении с коллегами. В таких ситуациях руководитель должен проявить максимум такта и внимания при «погашении» конфликта в коллективе.

– **Психологические и культурологические различия членов группы:** от разницы в темпераменте до различий в религиозных и политических

убеждениях.

– **Социально-психологические слои коллектива**, отличающиеся типом поведения и способом деятельности.

Их знание дает возможность комплексно учитывать все факторы, влияющие на поведение сотрудников, предвидеть варианты их поведения в той или иной конкретной ситуации, и, исходя из этого, строить свою линию руководства.

Остановимся подробнее на характеристике представителей определенных социально-психологических слоев.

Коллективисты – тяготеют к общественной работе, поддерживают общественные начинания, быстро включаются во все мероприятия, очень общительны. Они составляют костяк, актив группы и облегчают руководителю контакт с коллективом. Вместе с тем они все-таки нуждаются в «подстраховке», в систематической оценке руководителем их деятельности, которая стимулирует их дальнейшую активность.

Индивидуалисты – больше тяготеют к самостоятельным действиям, часто замкнуты и необщительны. К ним нужен особый подход.

Претензионисты – предрасположены к активному участию в жизни и делах коллектива, но обладают повышенным тщеславием, обидчивы, стремятся постоянно находиться в центре внимания. Если их недооценили, предложили неинтересную работу, то они легко становятся в позу недовольных, бесконечно критикуя решения руководства. Следовательно, если большую часть коллектива составляют индивидуалисты или претензионисты, руководителю для пользы дела необходимо предварительно согласовывать с ними решение любых производственных вопросов

Подражатели (конформисты) – главный принцип их отношений с людьми: поменьше проблем и осложнений. Они приспособляются к любым условиям, всегда согласны с мнением большинства. Подобные люди дисциплинированы, ни с кем не конфликтуют, «удобны», поэтому часто пользуются расположением руководителя. Однако они не безвредны для коллектива: отсутствие развитого интереса к общественной жизни усиливает у этих людей эгоистические мотивы. При работе с этой группой важно сформировать в коллективе атмосферу непримиримости к безразличию и равнодушию, пробудить у данной категории сотрудников чувство личного достоинства, убедить в необходимости занять активную жизненную позицию.

Пассивные – тип слабохарактерных людей, они добродушны, дружелюбны и исполнительны. У них часто появляются хорошие порывы, стремление быть в ряду активных, но они не умеют проявлять инициативу, смело выступать на совещаниях. У них бывают срывы в работе, не хватает силы воли, поэтому такие люди нуждаются в четкой организации труда. Усилия руководителей должны быть направлены на формирование у них волевой собранности и умения действовать четко и целенаправленно.

Изолированные – наиболее малочисленный слой людей, которые своими действиями или высказываниями (безразличие к работе и жизни группы, стремление переложить все на плечи других, грубость, эгоизм и т.д.) оттолкнули от себя большинство членов коллектива. Такое поведение ведет к изоляции человека –

с ним мало разговаривают, стараются не решать никаких вопросов, сторонятся. Изолированными часто оказываются люди недостаточно воспитанные или психологически несовместимые (раздражительные, вечно недовольные, с болезненным самолюбием и т. д.). Нередко эти качества оказываются не результатом сознательного поведения человека, а следствием его плохого воспитания в семье, отсутствием контроля над собой. К таким людям следует относиться с пониманием. Необходимо настроить актив группы на внимательное к ним отношение, постараться втянуть их в жизнь коллектива, убедить в необходимости серьезной работы над собой.

Из вышеизложенного следует, что главное в работе с коллективом – это умение создавать «командный дух», который значительно повышает творческие и производственные возможности всех членов коллектива, их заинтересованность в результатах деятельности и чувство ответственности.

5.3. Особенности общения в коллективе «по горизонтали»

- *Характеристика понятия «психологическая совместимость»*
- *Требования, предъявляемые к отношениям «по горизонтали»*
- *Нормы и принципы поведения «по горизонтали»*

Кроме условного деления на социально-психологические слои и группы, неформальная структура коллектива предполагает также реальное формирование микрогрупп, в основе которых лежат личные отношения членов коллектива друг к другу, их *психологическая совместимость*, определяющая в конечном счете взаимоотношения между сотрудниками одного уровня. Их принято называть отношениями «по горизонтали». В этике делового общения они играют немаловажную роль, ибо в эти отношения вступают не только рядовые сотрудники (подчиненные), но и сами руководители оказываются вовлеченными в «горизонтальные» отношения с другими руководителями своего уровня.

Психологическая совместимость – это оптимальное сочетание личностных качеств отдельных людей: их темпераментов, взглядов, характеров, культур. Причем психологически совместимыми могут быть люди как с одинаковыми, так и с разными, но удачно дополняющими друг друга личностными качествами. Часто, однако, приходится иметь дело с психологической несовместимостью.

Психологическая несовместимость – это неспособность в критических ситуациях понять друг друга, несинхронность психических реакций, различие во внимании, мышлении, ценностных установках; это невозможность дружеских связей, неуважение или неприязнь друг к другу. Психологическая несовместимость препятствует, затрудняет, а иногда и делает невозможной совместную деятельность и жизнь людей.

При этом несовместимость, может быть, нескольких видов:

- ***психофизиологическая*** (например, нетерпимость к привычкам и даже запаху другого человека);
- ***социально-психологическая*** (особенно проявляется при неправильном распределении «ролей» в коллективе);

– **социально-идеологическая** (несовместимость убеждений и мировоззрений и, как следствие, – возможное гражданское противостояние).

Руководитель при формировании коллектива должен уметь определять психологическую совместимость или несовместимость людей (особенно обратив внимание на последнюю). Успешное решение этих задач зависит от знания психологических типов людей.

Швейцарский психолог К. Юнг указал на существование двух основных характеристик психологических типов личности: интроверсии и экстраверсии.

Интроверсия – выражается у нормального субъекта в форме сдержанности, созерцательности, часто нерешительности, социальной пассивности (но на фоне достаточно большой настойчивости), склонности к самоанализу. Интроверт – человек в себе, скрытый, осторожный, аккуратный, педантичный, предпочитающий монотонную работу.

Экстраверсия – проявляется в натурах открытых, отзывчивых, услужливых, легко приспосабливающихся к новым условиям. Экстраверт – человек открытый, общительный, обладающий внешним обаянием, прямолинейный в суждениях, достаточно инициативный (но при этом недостаточно настойчивый), ориентированный на внешнюю оценку. Он хорошо справляется с работой, требующей быстрого принятия решений.

Следует подчеркнуть, что в природе редко встречается тот или иной психологический тип в «чистом виде». Качества, присущие и тому и другому типу, встречаются в каждом человеке.

Важно также определять тип темперамента и характер человека. Различают четыре типа темперамента: холерик, сангвиник, меланхолик и флегматик.

Холерика отличает сильная нервная система, он легко переключается с одного вида деятельности на другой, но неуравновешенность его нервной системы уменьшает совместимость (уживчивость) с другими людьми. Холерик склонен к резким переменам в настроении, вспыльчив, нетерпелив, подвержен эмоциональным срывам.

У **сангвиника** также сильная нервная система, а значит, и хорошая работоспособность, он легко переходит к другой деятельности, к общению с другими людьми. Сангвиник стремится к частой смене впечатлений, легко и быстро отзывается на происходящие события, сравнительно легко переживает неудачи.

У **флегматика** сильная, работоспособная нервная система, но он с трудом включается в другую работу и приспосабливается к новой обстановке. У флегматика преобладает спокойное, ровное настроение. Чувства обычно отличаются постоянством.

Меланхолик характеризуется низким уровнем психической активности, замедленностью движений, сдержанностью мимики и речи, быстрой утомляемостью. Его отличают высокая эмоциональная чувствительность ко всему, что происходит вокруг. Чуткость к другим делает меланхоликов универсально уживчивыми (совместимыми) с другими

людьми, но сам меланхолик склонен переживать проблемы внутри себя и, следовательно, склонен к саморазрушению.

Психологическая совместимость может также проявляться в виде *эмпатии*, влечения одного человека к другому. Потребность в общении одного человека с другим выражается в первую очередь том, что первый стремится быть поближе ко второму, объекту своей симпатии. Если мы знаем, с кем человек хочет вместе работать учиться, отдыхать, значит можно утверждать, что он испытывает симпатию к этому, другому человеку.

На основе взаимных симпатий в любом коллективе складываются *малые группы* единомышленников, людей, с удовольствием общающихся друг с другом. Наличие таких положительно ориентированных групп должно использоваться руководителем в интересах управления.

Вместе с тем, симпатии и антипатии, совместимость и несовместимость людей не должны фатально определять отношения в коллективе. Коллектив должен выполнять свои основные функции при любых условиях.

Обеспечению оптимального климата в отношениях «по горизонтали», способствует соблюдение ряда требований, предъявляемых ко всем членам коллектива, в том числе и к его руководителю.

- **Самоуправление и контроль** за собственным поведением, формирование в себе качеств, необходимых делу, приятных окружающим, способствующих вашему собственному успеху и продвижению. Американцы называют это «to make oneself» – «сделать самого себя». И считают такое стремление неотъемлемым качеством делового человека.

- **Координация собственного поведения**, потребностей, интересов, настроения с окружающими. Недопустимо распускаться, оправдывая себя тем, что вы холерик или что у вас неприятности дома. Японцы, например, никогда не будут демонстрировать на людях свое раздражение, горе или плохое настроение, поскольку считают себя не вправе негативно воздействовать на окружающих, боясь вызвать ответную негативную реакцию.

- **Терпимость к недостаткам**, вредным привычкам коллег, к их взглядам, убеждениям, мнениям. Основой такой терпимости должна быть твердая уверенность в том, что каждый человек имеет право быть таким, каков он есть; таким и следует его принимать.

- **Стремление к взаимопониманию**, желание понять другого, для чего необходимо «выйти из собственной концепции к общей системе координат», попытаться понять, что движет другим человеком. Возможно, у вас общие цели, но разное видение путей их достижения или разные мотивы действий.

- **Способность к сочувствию, сопереживанию**. Это даже не требование (требовать этого нельзя), а скорее ожидание, желаемое. Причем моральность этого качества в том, что оно распространяется не только на «ближних» – своих, друзей, родных, но и на «дальних» – просто членов коллектива, не всегда даже симпатичных нам.

Рассматривая эти требования с точки зрения этики, мы обнаруживаем, что в основе их лежат такие принципы как *гуманизм*, проявляющийся в

уважении к людям, *коллективизм*, нацеливающий сотрудников на единство действий, и, как это ни парадоксально, *индивидуализм*, требующий (в его новом понимании) ценить в каждом человеке его уникальность и неповторимость.

Сложный сплав этих принципов и требований конкретизируется в процессе трудовой деятельности в следующих нормах поведения сотрудников в их отношениях «по горизонтали»:

– *способность к реалистической самооценке своего труда, своего вклада в общее дело*, предполагающей высокую требовательность к себе как специалисту, скромность, отсутствие самомнения и зазнайства, открытость для конструктивной критики;

– *умение уважать достижения, изобретения и разработки своих предшественников и коллег, по достоинству оценивать результаты их деятельности*, не преуменьшать их значения с целью возвысить собственные успехи

– *подчинение сиюминутных личных интересов стратегическим целям производства или фирмы;*

– *умение не превращать деловые разногласия с коллегами в личную неприязнь и не переносить свои симпатии и антипатии на служебные отношения;*

– *способность координировать собственную точку зрения с мнением коллег*, вести коллективный поиск наиболее оптимального решения производственных или экономических задач;

– *умение проявлять во взаимоотношениях с коллегами тактичность, стремление к взаимопониманию, сочувствию, сопереживанию.*

5.4. Особенности общения «по вертикали»

- *Проблема лидерства и авторитета*
- *Качества, необходимые руководителю и лидеру*
- *Особенности личности руководителя*
- *Факторы успешной карьеры*

Отношения в коллективе «по вертикали» – это отношения управления и подчинения. Каждый управляющий и менеджер оказывается вовлеченным в оба типа отношений – и «по горизонтали», и «по вертикали».

Безусловно, не каждый человек может быть достойным руководить и организовать работу других людей или одного человека. Какие же качества необходимы для этого? Исследовав этот вопрос и опросив более 700 руководителей различных компаний, специалисты в области менеджмента из Великобритании пришли к выводу, что продвижению на высший уровень управления способствуют, прежде всего, три главных фактора:

- личное желание занять высокий пост, продвигнуться по служебной лестнице, «сделать карьеру» в хорошем смысле этого слова;
- умение работать с людьми;
- готовность рисковать, взяв на себя ответственность.

Как видим, все это факторы морально-психологического порядка: одни из них формируются, другие человеку присущи изначально.

Личность как субъект управления. Чаще всего субъектом управления является руководитель коллектива, но им может быть и коллегиальный орган или комитет. Иногда субъектом управления становится рядовой член коллектива – его неформальный лидер. В последнее время все чаще принимается идея *партисипативного (коллективного) менеджмента*, т.е. такого управления делами организации (фирмы), когда в разработке и принятии наиболее важных решений участвуют все ее члены.

В психологии управления различают понятия «руководство» и «лидерство». **Руководство** – это процесс внешней социальной организации и управления общением и деятельностью членов группы, лидерство – процесс ее внутренней социально-психологической самоорганизации и самоуправления.

Таким образом, **руководитель** – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. **Лидер** – самый авторитетный член группы, за которым она признает преимущества в статусе и право принимать решения в значимых для нее ситуациях.

Лидер и руководитель не обязательно воплощены в одном человеке. В отличие от лидера, руководитель обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет группу в других организациях.

Руководство всегда связано с властью, это феномен, производный от официальных, формальных отношений, а лидерство порождено системой неформальных (неофициальных) отношений. Руководитель, как правило, назначается извне, вышестоящими организациями, получал от них властные полномочия, в том числе право применения позитивных и негативных санкций. Лидер выдвигается стихийно (это процесс психологического влияния одного человека на других людей при их совместном стремлении к достижению общих целей, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга). Он признается своим окружением и также может использовать право на санкции в отношении своих партнеров, однако эти санкции носят неформальный характер. Лидерство по своей сути – психологический феномен.

Вместе с тем, несмотря на явные различия, руководитель и лидер имеют немало общего. Их общими чертами являются:

- 1) выполнение роли координаторов и организаторов деятельности членов социальной группы;
- 2) осуществление социального влияния в коллективе, только разными средствами;
- 3) использование субординационных отношений, хотя в первом случае они четко регламентированы, во втором – заранее не предусмотрены.

Существует ряд **концепций лидерства**:

- сторонники **теории черт** считают предпосылкой признания

человека лидером обладание особыми чертами и способностями. Определив их, можно научиться вырабатывать качества лидера;

- согласно **харизматической теории** лидерства (от греч. *charisma* – дар, благодать), человек рождается с задатками лидера, ему предписано руководить людьми;

- представители **интерактивной теории** полагают, что лидером может стать любой человек, занимающий соответствующее место в системе межличностных взаимодействий;

- **ситуационная теория** утверждает, что лидерство является прежде всего продукт сложившейся в группе ситуации. В крайних ситуациях, очень благоприятных или очень неблагоприятных, лидер, ориентированный на задачу, добивается больших результатов, чем ориентированный на людей. При умеренно благоприятной ситуации более успешен последний.

- согласно разработанной в последние годы **синтетической теории**, эффективность руководства определяется не столько личными качествами лидера, сколько стилем его поведения по отношению к подчиненным. Оптимальный стиль лидерства — тот, который меняется в зависимости от ситуации и вида деятельности.

Эффективность руководящей деятельности во многом зависит от **авторитета** руководителя – признания достоинств, преимуществ, способностей личности. Можно сказать, что авторитет – это влияние индивида, основанная на занимаемом им положении, должности, статусе, а также признание окружающими за индивидом права на принятие решений в условиях совместной деятельности. Авторитетом может пользоваться человек, не наделенный соответствующими полномочиями, но служащий своего рода нравственным эталоном и потому обладающий высокой степенью приемлемости для окружающих. Для того чтобы авторитет должности руководителя сочетался с авторитетом его личности, руководитель должен объединить в себе лидерские и руководящие качества.

Особенности личности руководителя. Каков же психологический портрет современного руководителя?

В целом, как показывает практика, успешные менеджеры отличаются тремя свойствами:

во-первых, предпочитают ситуации, в которых можно брать на себя ответственность за решение проблемы;

во-вторых, не склонны подвергать себя слишком большому риску и ставят перед собой умеренные цели;

в-третьих, всегда заинтересованы в наличии обратной связи – информации о том, насколько успешно они справляются с заданием.

Психологи выделяют **двенадцать правил хорошего руководства**. Так, по их мнению, руководитель должен:

1. не быть погонщиком (погонщик погоняет, руководитель ведет за собой, полагаясь на содействие и помощь тех, кого он ведет);

2. верить в свое дело (прямая походка, поднятая голова, четкий шаг

помогут выработать привычку быть уверенным в себе и своем деле);

3. знать науку об организации и управлении;
4. ценить время свое и подчиненных;
5. быть строгим и требовательным, не доходя до придирчивости и жестокости;
6. уметь наказывать и прощать;
7. быть приветливым и тактичным;
8. обладать чувством юмора (хорошее настроение способствует производительности труда);
9. уметь говорить и слушать;
10. уметь молчать;
11. знать своих подчиненных;
12. уметь критиковать и принимать критику.

О последней черте руководителя следует поговорить особо. Хороший руководитель – это тот, кто умеет в первую очередь критиковать себя самого. Он не боится признавать собственные ошибки или отменять принятые неверные решения, так как их смелое признание еще больше укрепляет его авторитет. Вину за собственные ошибки не перекладывает на плечи других, но и не приписывает себе чужих заслуг. Не оправдывает себя тем, что кто-то ведет себя еще хуже, так как это приводит к самоуспокоению и моральному цинизму.

Он не преследует за критику в свой адрес, находит смелость выслушать ее и поблагодарить за это. Стимулирует проявление разных точек зрения: деловое общение должно быть диалогичным, а это зависит не от одинаковости, а от инаковости общающихся. Если подчиненный все время соглашается и говорит «да», значит, либо руководитель, либо подчиненный занимают не свое место.

Критикуя подчиненных, следует помнить о том, что критика должна быть объективной, опирающейся не на слухи, а на конкретные факты. Кроме того, она не должна носить огульный и обезличенный характер. Поэтому не стоит объединять в число виновных многих людей. Правильнее будет указать на того, кто, прежде всего или больше других виновен в сложившейся ситуации, и определить меру вины остальных. И еще: хороший руководитель делает замечания по мере обнаружения недостатков в работе подчиненных, а плохой – копит их для публичного разноса.

Критика предполагает конкретные предложения по устранению недостатков. Если руководитель затрудняется сделать это сразу, ему следует, как минимум, оговорить время для решения вопроса и участие необходимых людей. Вместе с тем, не стоит предлагать (и уж тем более навязывать) свою помощь без необходимости.

Критика должна обладать достаточным эмоциональным накалом, чтобы задеть за живое, но одновременно она не должна унижать. Не следует использовать понятия или формы речи, которые оскорбляют достоинство человека (например, обобщения типа «Вы, как всегда...», «Опять вы...»). Критикуя, нужно оценивать поступок или результат деятельности работника,

но не личность. *Личность неприкосновенна!* А критикуемый лучше воспринимает замечания, если они сопровождаются напоминаниями о его способностях или позитивных профессиональных качествах. Поэтому желательно использовать следующие весьма эффективные формы критики:

– **критика-удивление** («Не могу поверить, что именно вы совершили такой промах!»);

– **критика-ирония** («Ну вот, строили, строили и, наконец, построили!»);

– **критика-аналогия** («Ну, ничего, всякое бывает. Я вот однажды по молодости...» или «Я понимаю, если бы эту ошибку допустил новичок, но не такой опытный специалист, как вы»);

– **критика-восхищение** («Ну, вы, конечно, молодцы! Додумались, поздравляю!»);

– **критика-упрек** («От кого угодно, но от вас я такого не ожидал» или «Ну вот, а я так рассчитывал именно на вас»);

– **критика-надежда** («Не сомневаюсь, что впредь такого не случится»);

– **критика-сопереживание** («Я вас понимаю...»);

– **критика-сожаление** («Я сожалею, но...») и т.д.

И вообще, делать замечания, давать негативную оценку деятельности подчиненного лучше всего в форме **«я-утверждения»**, то есть говорить не о том, как плох другой человек (**«ты-утверждение»**), а о том, как данная ситуация представляется вам.

«Я-утверждение» построено так, чтобы наиболее эффективно выразить свое мнение о данной ситуации, высказать свое пожелание и не вызвать контратаку партнера по общению. Его схема очень проста на первый взгляд:

1. Событие – **«Когда...»** (описание нежелательной ситуации).

2. Ваша реакция – **«Я чувствую...»** (описание ваших чувств).

3. Предпочитаемый исход, пожелание – **«Мне хотелось бы, чтобы...»** (описание желательного варианта поведения).

На первом этапе потребуется способность к объективному описанию события или ситуации, приведшей к возникновению проблемы, а не ваше или чье-то истолкование событий. Выражения вроде: **«Когда вы нападаете на меня...»** или **«Когда вы хитрите...»** являются вашим *истолкованием* событий. А задача заключается в том, чтобы описать детали такого поведения, которое *воспринимается* вами как нападение или хитрость (например: **«Когда меня хотят сделать крайним...»**, **«Когда меня пытаются обвести вокруг пальца...»**).

На втором этапе вам потребуется описать свои чувства, вызванные данным событием. Можно использовать следующие варианты описания эмоциональной реакции на нежелательную для вас ситуацию:

– **можно описать конкретную эмоцию**. Например: **«Когда меня ..., я чувствую себя рассерженным (беспомощным, виноватым, неполноценным)»**;

– **можно описать эмоцию в виде того, что вы делаете в этом состоянии**. Например: **«Когда со мной..., я начинаю кричать в ответ**

(замыкаюсь в себе, решаю отомстить)»;

– **можно описать желание, которому вы сопротивляетесь.** Например: «Когда меня..., мне хочется просто уйти, хлопнув дверью (хочется все бросить, появляется желание махнуть на все рукой)».

Третья часть «я-утверждения» требует ясной и четкой формулировки того, что вы хотите, и наличия вариантов достижения этого результата (например, «Я бы хотел..., потому что...»). Они необходимы, поскольку часто люди, не имея выбора, чувствуют угрозу своей свободе.

Умение руководителя правильно сделать замечание, покритиковать и даже наказать подчиненного – это настоящее искусство. Однако следует помнить, что гораздо важнее развитие достоинств, нежели исправление ошибок работников. Руководитель должен знать: чтобы подчиненный продуктивно работал, он должен получать соответствующие положительные эмоции. Можно ли кричать на своего подопечного? Можно. Но тогда не стоит ждать от него хорошей работы. Довольно часто утренние производственные совещания проводятся на фоне ругани и оскорблений, в результате к нормальной работе люди могут приступить лишь через полтора-два часа после него.

Спичрайтер президента США Ричарда Никсона Б. Стайн на протяжении многих лет изучал вопрос: «Почему многие талантливые люди не добились успеха?». В результате им сформулированы восемь признаков закоренелых неудачников (или каких ошибок не допускают победители):

- **самообман** – невозможно врать самому себе (о собственном месте в жизни; о том, какие перспективы достижения целей реальны, какие — нет) и при этом двигаться вперед;
- **непроизводительность** – необходимо создавать нечто, требующееся другим, денежный или человеческий капитал (и то и другое достигается кропотливым трудом и учебой);
- **несправедливость к друзьям** – неспособность поддерживать дружеские отношения сопутствует каждому случаю неудачи;
- **дурные манеры** – неудачники не являются вовремя, забывают поблагодарить за подарки и извиниться за непочтительность и ошибки;
- **неумение одеваться** – неудачники приходят наниматься на работу без галстука и в кроссовках. Они появляются на приемах в джинсах, в то время как все остальные — в вечерних костюмах. Своим видом они заявляют, что им здесь не место и выражают презрение к окружающим. Следует помнить о том, что одежда подчеркивает вашу принадлежность к определенному кругу и способность выполнять предлагаемую работу;
- **сварливость** – неудачники часто мрачны и пессимистично смотрят на мир. Им не нравится ни их работа, ни их жизнь. Они считают, что все кругом мошенники или глупцы, и тем самым выдают неуверенность в себе, не осознавая, что заведомо выставляют себя неудачниками;
- **ненужные споры** – неудачники любят поспорить ради самого спора или чтобы вывести оппонента из равновесия. Люди дела не любят тратить

время на бессмысленные споры. Если вы ввязываетесь в словесные баталии, вас станут избегать – это верная дорога к провалу;

- **откладывание на «потом»** – неудачники не способны определять приоритеты. Отложить менее важное ради более важного – это не жертва, это выгодная сделка.

Среди множества факторов, оказывающих влияние на отношения «по вертикали», определяющими являются стиль и методы руководства.

В современной науке управления выделяются три основные группы методов управления: *административные, экономические, социально-психологические*.

Административный метод предполагает, в основном, действие механизма принуждения, авторитарного распоряжения, требующего от работника однозначной исполнительности. **Экономический метод** приводит в действие рычаги материальной заинтересованности, заставляя тем самым работника трудиться как на себя, так и на фирму. **Социально-психологический метод** заключается в создании «человеческих отношений» на производстве, вызывающих у работника потребность добросовестно выполнять свои обязанности и распоряжения руководителя.

Методы руководства, преломляясь через личные черты характера, взгляды, человеческие качества конкретного управляющего, определяют стиль его деятельности и, следовательно, специфику отношений «по вертикали». Традиционно выделяют три основных стиля руководства: **директивный** (автократический.), **коллегиальный** (демократический), **разрешительный** (либеральный).

Мы не рассматриваем подробно характеристику каждого из этих стилей, поскольку об этом сказано достаточно. Кратко остановимся лишь на положительных и отрицательных сторонах каждого из них.

Так, положительной стороной директивного стиля управления является возможность оперативного и эффективного вмешательства, например, в экстремальных ситуациях или при наведении порядка на экономически слабом производстве. Достоинством разрешительного стиля является его эффективность там, где работа подчиненных носит творческий и индивидуализированный характер, например, в конструкторских бюро, научных коллективах, журналистике. И в то же время, не всегда оптимальным может быть демократический стиль руководства: ему не должно быть места в ситуациях, когда нет времени для дискуссий и голосований и требуется быстрое и жесткое решение.

Следовательно, руководитель, будучи привержен конкретному стилю управления, должен иметь в виду, что, во-первых, у каждого стиля есть свои плюсы и минусы и, во-вторых, лучше всего уметь менять стили руководства в зависимости от ситуации, удачно сочетая их, обладая необходимой гибкостью в руководстве коллективом.

Выбирая стиль руководства, руководитель должен считаться и с тем, что люди по-разному воспринимают необходимость подчинения. Всех сотрудников можно условно разделить на три типа:

1. **Подчиненный воспринимает подчинение как вынужденное, навязанное.** Жесткие приказы и распоряжения его невероятно раздражают, вызывают чувство протеста. Поэтому все требования к нему лучше предъявлять в форме просьбы, пожелания или совета.

2. **Подчиненный принимает целесообразность и необходимость подчинения,** он доволен тем, что за него думает начальник: «жираф большой – ему видней».

3. **Подчиненный правильно понимает роль руководителя и свою собственную,** субординацию и иерархию взаимоотношений, объективно оценивает руководителя, признает его авторитет. Такой подчиненный – находка для руководителя, его единомышленник и надежная опора.

Специалисты в области менеджмента по-разному выстраивают требования к личности и поведению руководителя. На наш взгляд, наиболее оптимальные отношения «по вертикали» предполагают соблюдение руководителем в коллективе следующих условий:

1. **Свобода высказываний и инициативы.** Стремление к самостоятельной деятельности, возможность, открыто высказывать свое мнение являются естественными и непреодолимыми потребностями человека.

2. **Солидарность.** Коллектив должен чувствовать, что руководитель считает себя членом именно этого образования, что он не отделяет себя от подчиненных ни по форме, ни, по существу.

3. **Информированность.** Руководитель должен постоянно информировать сотрудников о том, как идут дела внутри коллектива и на предприятии в целом.

4. **Справедливость в оценке подчиненных.** Не прав тот руководитель, который считает, что хорошо выполненная работа не заслуживает похвалы.

5. **Уважение.** Руководитель обязан помнить, что подчиненный обладает не только обязанностями, но и правами, следовательно, требует безусловного уважения к своей личности, способностям и действиям.

На основе этих принципов можно выработать следующие правила управленческого поведения:

- убеждая, не торопитесь применять власть, пока не исчерпаны все остальные средства;
- не делайте замечаний подчиненным в присутствии посторонних;
- объектом критики должна быть плохо выполненная работа, а не человек;
- будьте объективны в оценке предложений, исходящих от неприятных для вас лиц;
- будьте внимательны и объективны к бесполезным предложениям. Грубо отвергнуть их — значит лишить себя возможности получить полезные советы в будущем;
- если хотите, чтобы подчиненные обладали качествами, необходимыми для работы, выработайте их у себя;

- будьте начальником лишь на работе.

Анализ психологии отношений в коллективе как «по горизонтали», так и «по вертикали» убеждает нас в том, что соблюдение этических норм и учет психологических особенностей сотрудников гарантируют оптимальный морально-психологический климат в коллективе.

ТЕМА 6. СЛУЖЕБНЫЙ ЭТИКЕТ

Этикет в широком смысле слова есть свод правил и предписаний, определяющих отношения между людьми. Служебный этикет – это нормы служебного общения. Для данной системы правил уместным будет все, что принято в обществе, за исключением, разумеется, тех особенностей общения и поведения, которые связаны с досугом, культурой отдыха. В основе этикета служебного общения лежат прагматичные нормы деловой коммуникации, императивы управления и самоуправления.

6.1. Деловая этика и этикет

- *Характеристика понятия «деловой этикет»*
- *Особенности служебного этикета*
- *Основные принципы делового этикета*
- *Нормы этикета*

Деловое общение – это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Его участники выступают в официальных статусах и ориентированы на достижение цели, конкретных задач. Спецификой является регламент – подчинение установленным ограничениям, которые определены национальными и культурными традициями, профессиональными и этическими принципами.

Известны «писаные» и «неписаные» нормы поведения в той или иной ситуации официального контакта. Принятый порядок и формы обхождения на службе называется деловым этикетом.

Деловой этикет – это определенные правила поведения людей в области бизнеса и деловых контактов. Он определяет взаимоотношения между начальником и подчиненным, между сотрудниками компании и клиентами, а также включает в себя правила ведения деловой переписки, умение вести телефонные переговоры и обмениваться визитными карточками, ритуалы, манеры поведения, искусство ведения деловых переговоров и торгов, культуру обеспечения рекламы, презентаций и т.д.

Его **основная функция – формирование правил, способствующих взаимопониманию людей.** Второй по значению является функция удобства, т.е. целесообразность и практичность.

Основы современного отечественного делового этикета фактически были заложены в 1720 году «Генеральным регламентом» Петра I и сохраняют свою актуальность до сих пор.

Сегодня деловой этикет включает в себя:

- **нормы**, действующие в сфере общения между равными по статусу членами коллектива (горизонтальный срез);
- **наставления**, определяющие характер контакта руководителя и подчиненного (вертикальный срез).

Деловой этикет – это азы бизнеса, и если деловой человек не освоил их, то его дело, как правило, основывается на «дурных инстинктах»: урвать,

обмануть, словчить, слухавить. Серьезный бизнесмен скорее понесет убыток, нежели нарушит деловой этикет. После убытка всегда можно добиться прибыли, но после потери репутации восстановить его удастся не всегда.

Можно говорить о разных **принципах делового этикета**. Здесь и прагматизм, и деловой вкус, и целесообразность, и утилитарность. Но все-таки в качестве главного принципа можно назвать **честность**. Русские купцы, торговавшие на Нижегородской ярмарке, заключали сделки под честное слово. И честное слово купца первой гильдии было крепче, чем любой вексель, обеспеченный золотыми червонцами. Нарушивший это слово мог заниматься любой деятельностью, кроме коммерческой, – в кредите доверия ему было отказано навсегда.

Помимо честности, деловой этикет провозглашает следующие принципы:

1. **Вежливость** – форма культурного поведения человека, для которого культурное отношение к людям стало привычной нормой общения. Это элементарное требование культуры поведения, вытекающее из чувства, из умения считаться с их интересами и признания права каждого человека на внимание.

Вежливость проявляется в приветливом обращении к человеку, умению помнить его имя и отчество, важнейшие даты его жизни. Вежливость имеет множество оттенков: можно быть приветливо вежливым (что мы особенно ценим), почтительно (например, по отношению к старшим) или сдержанно (к незнакомым людям) вежливым и так далее. Можно быть просто учтивым, т.е. держаться правил приличия в любых ситуациях, независимо от своего настроения или желания. Вежливый человек – тот, кто научился смотреть на себя как бы со стороны глазами других людей. Искренняя вежливость непременно доброжелательна и искренна.

Противоположность вежливости – грубость, хамство, пренебрежительное и высокомерное отношение к окружающим.

2. **Корректность** – официальная, сухая вежливость, «игра строго по правилам»

3. **Тактичность** — это чувство меры, умение чувствовать границу, которую следует соблюдать в разговоре и за которой наши слова и поступки могут вызвать у человека незаслуженную обиду, огорчение, боль.

Противоположность тактичности – **бестактность**.

4. **Пунктуальность** – уважение ко времени, своему и чужому, умение делать все вовремя. Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным. Опоздания мешают работе и являются признаком того, что на человека нельзя положиться. Специалисты рекомендуют прибавлять лишних 25% к тому сроку, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения полученной работы.

5. **Конфиденциальность** – умение хранить секреты, не болтать лишнего.

Секреты учреждения или конкретной сделки необходимо хранить бережно, как тайны личного характера.

6. Доброжелательность и приветливость. Общим требованием считается приветливое и предупредительное отношение ко всем коллегам по работе, партнерам, независимо от личных симпатий и антипатий. А поскольку каждый сотрудник является лицом компании, то ее успех зависит от профессионализма, доброжелательности и безупречного знания хороших манер этого лица.

Мы рассмотрели общие нормы и ценности этикета, а их проявление в профессиональной сфере связано с такими понятиями, как деловая этика, деловое общение и деловой этикет.

6.2. Приветствия, представления, знакомства

- *Представления*
- *Приветствия*
- *Знакомства*
- *Визитные карточки*

В этикете нет мелочей. Точнее, он весь состоит из «мелочей», нанизанных на единый стержень – вежливость и понимание к людям. Начинается же этикет с порядка представлений, знакомств и приветствий.

Первый шаг к установлению знакомства – ***представление***. Представления несут различную нагрузку, преследуют различные цели. Если вы по служебным или личным делам посещаете учреждение или должностное лицо, то, прежде чем начать деловой разговор, вам следует представиться.

Деловому человеку часто приходится представляться самому. В этом случае следует называть полностью свою фамилию, имя и отчество, должность, если нужно – цель визита и круг полномочий. Так, когда вы заходите в приемную руководящего работника или в незнакомый офис, вам следует представиться секретарю: *«Доброе утро. Меня зовут Иванов Петр Сергеевич. Мне на 10 часов назначена встреча с Николаем Степановичем»*. И при этом желательно подать свою визитную карточку.

Если ваш визит не был оговорен заранее, следует дать необходимую информацию по вашему делу. При этом в служебное время, при выполнении своих обязанностей можно представляться от имени своего учреждения, предприятия, организации, не называя себя лично: *«Добрый день. Я директор агрокомбината «Рассвет» и хотел бы встретиться с Николаем Степановичем по вопросу поставок нашей продукции»*.

Когда необходимо познакомиться с кем-либо, лучше прибегнуть к помощи одного из ваших знакомых, попросив его выступить в роли посредника и представить вас. Это всегда предпочтительнее, так как вызывает у другого человека больше доверия.

Когда вам самим предстоит выступить в роли человека, знакомящего людей друг с другом, помните следующее:

- принято представлять нижестоящего по должности вышестоящему, младшего по возрасту старшему, мужчину – женщине, холостого – женатому;
- одного человека представляют 2-3 или группе лиц;
- вновь прибывающих представляют присутствующим.

Протягивать руку для рукопожатия – это привилегия того, кому представляют. При этом именно он отвечает: *«Очень приятно», «Рад познакомиться», «Давно хотел с вами познакомиться».*

Если вас неправильно представили (перепутали или неверно произнесли фамилию, имя, отчество, должность), будет правильно сразу же исправить ошибку. Но сделать это нужно без раздражения и как можно деликатнее.

Существует ряд общепринятых правил, которые необходимо соблюдать при представлении и знакомстве.

Когда в обществе представляют одного человека сразу нескольким, обычно громко называют его фамилию, имя. Представляемый слегка кланяется всему обществу в целом, а не каждому в отдельности.

Если кто-то знакомит двух людей, он должен сам назвать представляемых. Нельзя подвести их друг к другу и сказать: «Познакомьтесь», обязывая их самих назвать себя. Это невежливо, так не принято делать.

В том случае, если представляющий знакомит людей одного возраста и пола, он должен представить менее знакомого человека более знакомому. Членов семьи представляют, как правило, не называя их фамилий, например: «Иван Иванович, позвольте мне представить вам моего сына Евгения».

После представления новые знакомые обмениваются приветствиями и в большинстве случаев рукопожатиями. Рукопожатие не должно быть слишком сильным или, наоборот, слишком слабым. Трясти руку или пожимать ее двумя руками неприлично. Первым подает руку тот, кому представляется новый знакомый. Подавать руку следует непосредственно перед рукопожатием. Идти с протянутой рукой или обмениваться рукопожатиями через стол не принято.

Если мужчину представляют женщине, то она сама решает, подавать ей руку или нет. Это ее право. Если женщина или старший по положению (возрасту) не предлагает руки, следует слегка поклониться. Протягивать вместо руки несколько пальцев или кончики пальцев нетактично. Для рукопожатия, как правило, протягивают правую руку. Если она по какой-то причине занята или повреждена (в повязке), можно протянуть левую руку, предварительно извинившись.

Существуют определенные правила этикета и в отношении форм ***приветствий.***

Приветствием начинается любой разговор, любое общение. Это, по существу, первое прикосновение к другому человеку, которое может быть приятным, теплым, вызывающим, отталкивающим и т.д. Поэтому

существуют определенные «золотые правила», позволяющие сделать эти прикосновения позитивными.

Приветствуя, следует смотреть в глаза собеседнику. Попробуйте поздороваться с кем-то, отведя глаза в сторону. Эффект будет малоприятный: вас заподозрят в неискренности и недружелюбии. И, наоборот, часто для приветствия не нужны слова, достаточно поздороваться взглядом, слегка прикрыв глаза или улыбнувшись (улыбка, кстати, согревает любое приветствие).

Входящий в помещение первым приветствует тех, кто в нем находится. Присутствующие не должны вставать и отвечать хором, а могут ограничиться просто кивком головы, как сигналом о том, что пришедший и его приветствие приняты. Кстати, посетитель, входящий в комнату учреждения, не должен стучать в дверь – это только отвлекает и нервирует занятых делом людей. В дверь кабинета руководителя, если у него нет секретаря, тоже можно не стучать (достаточно просто, приоткрыв дверь, спросить разрешения войти). Однако если руководитель выразит пожелание, чтобы сотрудники не входили к нему без стука, то это следует соблюдать.

Молодые обязаны приветствовать старших первыми, так же как мужчина – женщину, запаздывающий – ожидающего и т.д.

Приветствуя кого-либо или отвечая на приветствие, мужчина должен встать или хотя бы привстать, а женщина может сделать это сидя. Однако если в кабинет руководителя-мужчины входит коллега-женщина или подчиненный, то вставать не обязательно.

На официальных приемах в первую очередь приветствуют хозяйку и хозяина, после них – дам, сначала более пожилых, затем молодых, после этого – более пожилых и старших по положению мужчин, а затем остальных гостей. Хозяйка дома должна пожать руку всем гостям.

Когда приходится встречаться с одним и тем же человеком несколько раз в течение дня, желательно повторно приветствовать его, но постараться разнообразить формы приветствия: утром сказать «здравствуйте», попозже – «добрый день», потом просто улыбнуться и кивнуть.

Если вы встретили знакомого и радостно бросились ему навстречу, а он удивлен, то не допытывайтесь: «Вы меня не узнаете?», не ставьте его в неловкое положение, а сразу подскажите, где вы встречались и назовите себя.

Слова, с которыми люди при встрече обращаются друг к другу в знак приветствия, всегда должны быть дружелюбными и доброжелательными. Но сегодня не только приветствие, но и форма обращения людей друг к другу оставляет желать лучшего.

Обращаясь к людям, почаще называйте их по имени и отчеству, так как других устоявшихся форм обращения на сегодняшний день в русском языке не так уж много. Обращение «товарищ» уходит в прошлое и используется только в конкретных ситуациях (например, в определенных политических кругах). Слова «господин» и «госпожа» употребляются только с прибавлением фамилии или должности: «господин президент», «господин министр», «госпожа Иванова». Иначе появляется пренебрежительный

оттенок: «Господин, подвиньтесь!»). «Гражданин» – чересчур официально, сразу ждешь милицейского свистка, либо дополнения «пройдемте». «Сударь» и «сударыня» тоже остались в прошлом (а жаль!). Обращение по профессии («водитель», «продавец», «проводник») или по половому признаку («мужчина», «женщина», «девушка») – тоже не выход. Поэтому единственный и, наверное, лучший вариант – обращение по имени-отчеству к знакомым людям и просто «извините», «простите» – к незнакомым. А во множественном числе – «дамы и господа».

Приветствие, символизирующее начало делового общения, естественно предполагает **церемонию прощания**, т.е. завершения общения. Следует помнить, что первым прощается тот, кто уходит, покидает помещение. Когда посетитель – человек, вышестоящий по должности, старший по возрасту, женщина, важный деловой партнер и т.п., встает для прощания и ухода, хозяину кабинета следует подняться и по возможности проводить его до двери.

К словам прощания обязательно следует добавить слова благодарности (за то, что выслушали, уделили время, попытались понять, вошли в положение, оказали поддержку, обратились за помощью именно к вам и т.д.).

Требования этикета необходимо соблюдать независимо от желания, настроения и психологического состояния в данный момент. Так, если вы встретили знакомого, на которого вы обижены, с ним все равно следует поздороваться.

На официальных мероприятиях (приемах, презентациях и т.д.), особенно на международном уровне, требования к этикету повышаются и усложняются. Поэтому позднее мы остановимся на них отдельно.

Сегодня трудно представить деловое общение без **визитных карточек**.

В наше время визитная карточка вручается человеку, с которым хотят познакомиться поближе или собираются продолжить деловые отношения.

Как правило, **визитная карточка – прямоугольный кусок белого полуплотного картона хорошего качества, на котором типографским способом четко и красиво отпечатаны сведения, которые вы хотите о себе сообщить**. Четких требований относительно размеров визитных карточек нет, но обычно у мужчин они несколько больше, чем у женщин (скажем, 90х50 мм и 80х40 мм), а у молодой девушки еще меньше (70х35 мм). Хотя, например, в Великобритании визитные карточки у женщин больше, чем у мужчин.

В связи с распространением специальных альбомов для хранения визитных карточек («визитниц»), следует позаботиться о том, чтобы ваша карточка имела стандартный размер, и ее не пришлось подгибать или подрезать.

Шрифт визитных карточек должен быть легко читаемым. Фамилия, имя и отчество, как правило, выделяются полужирным шрифтом слегка большего размера. Не рекомендуется использовать сложные готические или декоративные шрифты, а также курсивное начертание шрифтов, особенно

если у вас труднопроизносимая фамилия.

Как правило, визитная карточка должна иметь черный текст на белом фоне, напечатанный поперек карточки без каких-либо рамок или завитушек. Типографии предлагают широкую гамму цветных карточек, но нормы строгого этикета не рекомендуют далеко отходить от черно-белой гаммы. Предпочтительней сосредоточиться на выборе отменного качества бумаги, которая может быть слегка тонирована, иметь сатинированную, но желательно не глянцевую поверхность.

В России и во многих двуязычных странах широко применяются двусторонние карточки – с текстом на другом языке на оборотной стороне. Если придерживаться строгих протокольных норм, то это не совсем верно. Ведь оборотная сторона предназначена для того, чтобы на ней можно было сделать какие-то записи. Лучше заказать отдельные карточки на русском и иностранном языках.

В современной практике используются *деловые, личные, семейные и комбинированные визитные карточки*.

Личная визитная карточка может содержать ваши фамилию, имя и, в случае необходимости, – отчество (в зависимости от вашего имиджа, возраста, национальных и культурных традиций). Дополнительные сведения, которые вы хотите сообщить о себе, печатаются более мелким шрифтом в правом нижнем углу. Сведения о вашем звании или ученой степени (профессор, генерал-майор, кандидат технических наук, врач высшей категории и т.д.) указываются под именем.

Не удивляйтесь, если на личной карточке вашего зарубежного знакомого вы найдете не его домашний адрес, а адрес его клуба (бывает, что указываются как клубный адрес – в нижнем левом углу, так и домашний – в правом нижнем углу). Женщины обычно не указывают каких-либо дополнительных сведений на своей визитной карточке – только имя, отчество и фамилию.

Разновидностью личной карточки является **семейная визитная карточка**. Она используется при знакомстве, направлении поздравлений друзьям семьи, прилагается к подаркам. Необходимо помнить, что имя жены ставится перед именем мужа. Адрес на семейной визитке может не указываться.

Деловые визитные карточки – это неотъемлемый атрибут современного делового общения. Первое представление, как правило, начинается с обмена визитками. Особое значение они имеют при общении с иностранцами, людьми, не говорящими на вашем родном языке. На деловой визитной карточке должны быть четко обозначены:

- **название фирмы**, организации, учреждения, которые вы представляете;
- **фамилия, имя, отчество владельца** визитки;
- **должность** хозяина визитки (желательно с указанием сферы вашей ответственности в рамках организации или круга полномочий. *Например: заместитель директора по коммерческим вопросам*);

– **полный почтовый адрес организации** (без него деловая визитная карточка не действительна);

– **номера телефонов, электронной почты** организации, фирмы или учреждения.

Вполне уместно использование логотипа вашей фирмы или организации. У государственных чиновников, депутатов на визитной карточке может находиться изображение государственного флага или герба.

Если организация имеет несколько филиалов, то на деловых визитках ее представителей могут быть указаны несколько адресов.

Зачеркивать и вписывать новую информацию на визитке считается дурным тоном. Лучше сразу заказать новые визитные карточки.

Разновидностью деловой и личной визитки является **комбинированная визитная карточка**, где наряду со служебным адресом (в нижнем левом углу) указывается и домашний адрес (в правом нижнем углу). Такие карточки уместны для научных и творческих работников, которые часто работают дома. Женщины, как правило, не указывают на таких карточках свой домашний адрес, ограничиваясь номером телефона.

Визитные карточки широко используются для выражения добрых чувств, поздравлений, соболезнований и т.д. Их вполне уместно вложить вместе с открыткой или небольшим письмом. На карточке, как правило, простым карандашом можно приписать несколько слов, обычно в третьем лице. Иногда применяются стандартные сокращения французских слов, которые проставляются в левом нижнем углу карточки. Наиболее распространенными являются следующие сокращения:

p.r. – примите благодарность;

p.f. – разрешите поздравить;

p.p. – позвольте представиться (при заочном знакомстве);

p.c. – примите соболезнование;

p.p.c. – прощание при окончательном отъезде;

p.f.c. – удовлетворение знакомством.

Деловые визитные карточки вручаются новому знакомому при личной встрече после слов представления. При этом первыми вручают свои визитки младшие старшим, мужчины – женщинам, нижестоящие по рангу – вышестоящим, гости – хозяевам и т.д.

При вручении визитки или обмене карточками следует также знать, что:

- на деловых встречах первыми обмениваются визитками самые высокопоставленные участники, а затем остальные строго по ранжиру;
- визитную карточку полагается передавать партнеру повернутой так, чтобы он мог быстро прочитать текст. При этом желательно назвать свою фамилию, чтобы ваш партнер имел возможность усвоить произношение;

- принимать визитные карточки положено правой рукой либо обеими руками (например, при общении с деловыми партнерами из Азии). При этом обязателен обмен легкими поклонами;

- приняв визитку, следует прочесть имя ее владельца, уяснить его должность и положение в обществе. Во время переговоров лучше держать визитные карточки перед собой, чтобы не путаться в именах;

- ни в коем случае нельзя мять чужие визитки, делать на них пометки, «играть» ими в задумчивости на глазах хозяина — он может воспринять это как неуважение и обидеться;

- не рекомендуется печатать текст на обеих сторонах визитки (например, на русском и английском языках). Лучше подготовить отдельные визитки на нужном языке.

В отличие от деловых визитных карточек обмен личными или комбинированными визитками может происходить и в конце знакомства. Договариваясь о дальнейших контактах, вполне уместно обмениваться карточками.

В ходе деловой беседы или переговоров можно положить перед собой визитные карточки ваших собеседников, чтобы избежать ошибок в произношении их имен, титулов и должностей. Но недопустимо вертеть их в руках: это воспринимается как демонстрация неуважения к собеседнику.

Особую роль играют визитные карточки при заочном представлении. В этом случае посылка визитной карточки приравнивается к визиту. Более корректно и высоко ценимо оставлять визитные карточки для своего заочного знакомого лично. При этом следует загнуть один из левых углов карточки или всю карточку с левого края (загибаются также и карточки, отправленные с посылным). Нормы этикета требуют, чтобы лицо, получившее карточку от своего заочного знакомого, отослало ему ответную визитку в течение суток.

При заочном представлении в левом нижнем углу карточки карандашом делается надпись ***р.р.***

Дипломаты, прибывающие к новому месту службы, как правило, направляют свою визитную карточку с надписью ***р.р.*** тем сотрудникам министерства иностранных дел страны пребывания, с кем им предстоит часто встречаться по рабочим вопросам, а также своим коллегам из других посольств.

Такая практика заочного представления получает все более широкое распространение. Вполне уместно после назначения на новое место работы направить свои визитные карточки коллегам из других организаций или фирм. Направляя визитные карточки заочно, желательно сопроводить их кратким письмом или запиской с выражением надежды на продолжение знакомства.

6.3. Этикет телефонных разговоров

- *Особенности телефонного общения*
- *Когда звонят Вам*
- *Когда звоните Вы*
- *Как закончить разговор*
- *Рекомендации по ведению телефонных разговоров*

Невозможно представить сегодня жизнь без телефонной связи. Преимущества традиционного телефона и сотовой связи настолько очевидны, что как средство общения, они не имеют себе равных. Все чаще им отдается предпочтение перед письмом, а иногда и встречей. Они насыщают нас информацией, впечатлениями, эмоциями, концентрируют события и этим как бы определяют нашу жизнь. Но они же могут привести и к прямо противоположным последствиям.

Телефонная связь обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией на любом расстоянии. По телефону проводятся переговоры, отдаются распоряжения, излагаются просьбы, даются консультации, наводятся справки, и часто первым шагом к заключению сделки является именно телефонный разговор.

При эффективном использовании телефон становится важнейшим компонентом создания имиджа фирмы. Именно от приема, который будет оказан потенциальному партнеру на другом конце провода, от того, как сложится предварительный разговор, во многом зависит, не станет ли он последним. От умения сотрудников фирмы вести телефонные переговоры, в конечном счете, зависит репутация.

С умением говорить по телефону во многом связан и личный имидж каждого сотрудника фирмы. Ведь при телефонном разговоре ваш собеседник не может оценить, ни во что вы одеты, ни выражения вашего лица при тех или иных словах, ни других невербальных средств, которые очень помогают судить о характере общения.

Кроме того, телефон, будучи одним из эффективных средств экономии времени бизнесмена, является и одним из самых распространенных «поглотителей» его рабочего времени.

Привычность и доступность телефона как средства связи привели к широкому распространению мнения и том, что нет ничего проще, чем позвонить по телефону. А предложение подумать над правилами телефонного общения встречается с иронией и непониманием. Вместе с тем, правила эти существуют, и соблюдение (или несоблюдение) их, особенно в официальной обстановке, являются показателем культуры делового человека.

Эти правила охватывают как обычный телефонный этикет, так и особенности делового администрирования. Рассмотрим эти правила применительно к ситуации, когда **звонят вам** и **когда звоните вы**. И завершим обзор некоторыми правилами и рекомендациями по эффективному телефонному общению.

Когда звоните вы. Прежде всего, **в какое время лучше звонить?** Если требуется позвонить по внезапно возникшему делу, важному и срочному, звонить нужно немедленно. Если же дело несрочное, то, во-первых, следует помнить, что разрешенное этикетом время для деловых звонков – с 9.00 до 21.00 часа, а, во-вторых, нужно определиться: либо звонить сразу, либо выбрать наилучшее время для звонка, удобное как для вас, так и для абонента.

Важно помнить, что, когда вы звоните, вы делаете это **в момент, удобный вам**, но, возможно, не вашему собеседнику. Не обижайтесь поэтому, если вас попросят перезвонить попозже. Ведь вы, скорее всего, не бросили все свои дела ради этого звонка, и логично поэтому предположить, что тот, кому вы звоните, также может сказать: *«Сейчас мне неудобно разговаривать»*. Если звоните человеку, привычек которого пока не знаете, начните разговор с вежливого вопроса: *«У вас сейчас есть время со мной поговорить?»*

Вы набрали номер учреждения и услышали на другом конце линии «Алло», «Да», «Слушаю». Это самые распространенные варианты ответа в снятую телефонную трубку. Будучи совершенно одинаковыми по информативности, они различаются по длительности на какие-то доли секунды. Все они безличны, никак не характеризуют того, кто снимает трубку, и в этом отношении равноценны.

Слово «Алло» универсально, оно интернационально. Ведь любой иностранец, приехавший в нашу страну, услышав по телефону родное «Алло», чувствует себя как дома. А **«Да»** требует перевода – ведь иностранец может и не знать русского языка. И это «Да» часто кажется более сухим, чем тот тон, которым оно произнесено. Иногда в нем слышится даже раздражение. В этом отношении оно не способствует, а даже несколько затрудняет налаживание психологического контакта. **Сказать в трубку «Слушаю» – значит, сказать все правильно.** Человек объясняет, что он именно делает – слушает. Сказать: «Слушаю» более логично, чем «Да». Практически оказывается, что «Слушаю» – русский вариант слова «Алло». Эти слова, пожалуй, эквивалентны.

Некоторые очень занятые люди отвечают, снимая трубку: *«У меня для разговора две минуты. Слушаю»*. Такое начало разговора, а одной стороны, сразу ориентирует собеседника на жесткое ограничение во времени, исключая возможность подробного неспешного вступления, а с другой – никого не обижает, поскольку вызываемый абонент еще не знает, на чей звонок он отвечает. Но, тем не менее, столь необычное начало разговора может показаться некоторым людям излишне резким, они могут даже растеряться.

Случается, что, сняв трубку, человек вместо отзыва вообще молчит. Безусловно, это **неэтичный вариант**. Или же, сняв трубку, кладет ее на стол, не сказав ни слова, и продолжает заниматься текущими делами. Абонент на том конце провода слышит обрывки разговора, какие-то шумы и реплики, и пребывает в недоумении – надолго ли это и что будет дальше?

Поэтому, если в данный момент у вас нет возможности ответить, скажите всего два слова: *«Подождите, пожалуйста»*.

Отзывы «Алло», «Слушаю», «Да» мы называем нейтральными, поскольку они не несут информации о том, кто именно снял трубку и в какой организации. Иной разговор продолжается достаточно долго, пока, наконец, не обнаруживается, что позвонивший попал не туда, куда хотел. Поэтому ***специалисты рекомендуют в деловой сфере отказаться от нейтральных отзывов, заменив их информативными***. Рациональным оказывается соединение в ответе названия организации и фамилии. Даже если этот информативный отзыв заметно длиннее, чем «Алло», это в конечном счете экономит время.

Однако в идеале, прежде чем начать непосредственный разговор, этика телефонного общения рекомендует всегда называть себя, даже если вы рассчитываете, что вас узнают по голосу. Наверное, многие из вас ощущали определенную неловкость, начиная телефонный разговор и одновременно лихорадочно листая записную книжку, чтобы отыскать имя и отчество собеседника, назвавшего лишь свою фамилию. Чтобы не ставить в такое же неловкое положение тех, с кем вы взаимодействуете не так уж часто, представляйтесь, называя не только свою фамилию, но также имя и отчество. Это свидетельствует о вашей культуре и задает деловой тон всему разговору.

Когда звонят вам. Целесообразно снимать трубку при любом звонке. Можно, конечно, этого и не делать, если вы способны работать под телефонные трели. Но при этом нужно иметь в виду, что с каждым получасом звонки будут раздаваться все чаще: накапливается число не обслуженных вами абонентов, они вынуждены звонить повторно, в третий и четвертый раз. В конце концов, вам придется трудиться под почти непрерывный звон. Кроме того, никогда нельзя знать заранее, какой именно звонок принесет вам ценную информацию.

Нельзя превращать разговор в допрос, задавая вопросы типа «С кем я разговариваю?» или «Что вам нужно?». Надо следить за своей дикцией. Если вы говорите с акцентом, постарайтесь отчетливо проговаривать слова. Избегайте привычки зажимать микрофон рукой, чтобы что-то сказать коллегам – клиент может услышать.

Если ваш партнер или клиент высказывает по телефону жалобу, не говорите ему: *«Это не моя ошибка», «Я этим не занимаюсь»*. Если вы так скажите, это может отрицательно отразиться на репутации вашей фирмы и не поможет клиенту в решении его проблем. Поэтому дайте ему выговориться до конца, проявите сочувствие, и, если виноваты вы – извинитесь, если нет – посоветуйте, куда или к кому ему лучше обратиться по данному вопросу. В случае, когда вы обещали ему перезвонить, сделайте это как можно скорее, даже если вам не удалось решить проблему к назначенному сроку.

Существуют ***выражения, которых следует избегать при телефонных разговорах***, чтобы о вашей фирме не сложилось превратного представления. К ним относятся следующие:

1. ***«Я не знаю»***. Никакой другой ответ не может подорвать доверие к

вашей фирме столь быстро и основательно, как этот. Прежде всего, ваша работа заключается в том, чтобы знать – именно поэтому вы занимаете свое место. Если же вы не в состоянии дать ответ вашему собеседнику, лучше сказать: *«Хороший вопрос... Разрешите, я уточню это для вас»*.

2. **«Мы не сможем этого сделать»**. Если это действительно так, ваш потенциальный клиент обратится к кому-то еще, и весьма вероятно, что его новый разговор сложится более удачно. Вместо отказа «с порога» предложите, например, подождать, прежде чем вы поймете, чем можете оказаться полезным, и попытайтесь найти альтернативное решение. Рекомендуются всегда в первую очередь сосредоточиваться на том, что вы можете сделать, а не на обратном.

3. **«Вы не должны...»**. Серьезная ошибка. Ваш клиент вам ничего не должен. Формулировка должна быть гораздо мягче: *«Для вас имеет смысл...»*, *«Лучше всего было бы...»*.

4. **«Подождите секунду, я сейчас уточню...»**. Задумайтесь, вы хоть раз в жизни успевали управиться со своими делами за секунду? Вряд ли. Скажите вашему собеседнику что-то более похожее на правду: *«Для того, чтобы найти нужную информацию, мне потребуется две-три минуты. Можете подождать?»*.

5. **«Нет»**, произнесенное в начале предложения, невольно приводит к тому, что путь к позитивному решению проблемы усложняется. Универсального рецепта, как избавиться от «отрицательного уклонения», не существует. Каждую фразу, содержащую несогласие с собеседником, следует тщательно продумывать. Например, для отказа клиенту, требующему денежного возмещения за некачественный товар, подходит объяснение типа: *«Мы не в состоянии выплатить вам компенсацию, но готовы заменить вашу покупку»*.

Часто при общении с реальным собеседником, мы отдаем предпочтение разговору по телефону с другим клиентом. Это не вполне логично. Почему тот, кто позвонил вам по телефону, вправе перебивать вашу беседу? Ведь он обратился к вам позднее, чем тот, кто рядом с вами и с кем вы вели беседу. Пришедший вынужден сидеть и ждать, слушая телефонный диалог, а затем восстанавливать оборванные нити прерванного разговора, а иногда повторно напоминать, о чем шла речь до этого. Вот почему если разговор с сидящим у вас человеком заканчивается, нужно попросить телефонного собеседника подождать, не вешая трубку. Если вы чувствуете, что разговор продлится еще 10-15 минут и он достаточно серьезен, нужно попросить перезвонить через четверть часа, когда вы освободитесь.

В отдельных случаях при телефонном общении используются **телефонограммы**. Телефонограмма, как правило, содержит информацию, по объему не превышающую 50 слов. Если разговор по телефону – это диалог, не ограниченный по времени, то телефонограмма – это письменная фиксация монолога, регламентированная по времени.

Обязательными реквизитами телефонограмм являются наименование учреждения (фирмы) адресанта и адресата, реквизиты «от кого» и «кому» с

указанием должности, фамилии, имени и отчества должностных лиц, номера, даты и времени передачи и приема телефонограммы, фамилии передавшего и принявшего телефонограмму, номеров телефонов, текст и подпись.

Телефонограмма должна иметь заголовок. Он составляется как для служебного письма, то есть должен начинаться с существительного в предложном падеже с предлогом «о» или «об», например, «Об изменении времени заседания совета», «О прибытии участников семинара».

Телефонограммы пишутся телеграфным стилем, то есть ясно, кратко, точно, однозначно, простыми предложениями. Как правило, текст телефонограммы излагается от первого лица (например, «Напоминаем...», «Сообщаем...», « Попрошу выслать...»).

К телефону просят коллегу. К телефону просят вашего коллегу, сидящего за одним из соседних столов. Вы отвечаете: «Сейчас» или «Одну минуту», после чего приглашаете сослуживца. Кажется, все просто.

Но давайте рассмотрим несколько примеров, достаточно часто встречающихся в реальной обстановке.

1. *«Алло... одну минуту, я сейчас его позову. Вы очень удачно позвонили, он как раз на месте. (В сторону). Иван Иванович, это вас... (Снова в трубку). Он уже идет... Не стоит благодарностей... Передаю ему трубку, до свидания». Такое обхождение неуместно для современного делового ритма и эквивалентно болтливости.*

2. *«Ивана Ивановича? А он вам действительно нужен? А я не могу его заменить? Везет же Ивану Ивановичу! Ну что же, вынужден передать трубку этому счастливчику...». Заигрывать вслепую, без учета того, что настроение у человека на том конце провода может быть не такое игривое, как у вас, просто не деликатно.*

3. *«Ивана Ивановича? А кто его спрашивает?». Выяснение, кто именно звонит, кроме случаев, когда это делается по просьбе самого Ивана Ивановича, есть грубое нарушение правил поведения. Как бы ни маскировалась она заботой о коллеге, на деле это почти всегда делается для удовлетворения собственного любопытства.*

4. *«Алло... Петров!» (это фамилия Ивана Ивановича, которого, кстати, называли по имени и отчеству) и трубку кладут на стол. Или еще хуже: «Алло...», далее молча, оставляя позвонившего в полном недоумении, трубку кладут на стол, и лишь затем произносят: «Петров...». При этом имитируется повышенная занятость. Такая демонстрация прохладных личных взаимоотношений между вами и Петровым, подчеркнутая сухость тона и пренебрежительное отношение к позвонившему, не к лицу воспитанному человеку.*

Все эти примеры, пусть в мелочах, нюансах, раскрывают недостаточный уровень культуры человека, снявшего телефонную трубку.

Если просят к телефону отсутствующего коллегу, а вы раздраженно отвечаете: «Его нет!» – и тут же кладете трубку, то самой краткостью ответа и тоном вы даете понять, что нельзя без конца звонить и мешать занятому человеку.

Но давайте задумаемся: не сами ли вы своим ответом провоцируете повторные звонки. Услышав, что нужного человека на месте нет, и, постеснявшись (или не успев) спросить, когда он будет, абонент обязательно будет звонить каждые полчаса, а то и чаще. Где же выход? Он в вежливом и более подробном ответе на каждый телефонный звонок, как бы он вас ни раздражал.

Лучше всего ответить на телефонный звонок так: *«Его нет. Будет тогда-то»*. Бывает, что человек звонит только для того, чтобы сообщить какие-то сведения, которые вполне можно передать через третье лицо. Он хотел бы попросить вас об этой услуге, но не решается обременять, кстати, не учитывая, что его частые повторные звонки – это тоже неудобство для вас. И здесь вы должны проявить инициативу, вежливость, внимание (и содержанием, и тоном). Оптимальный ответ выглядит примерно так: *«Его нет. Он будет тогда-то. Может быть, ему что-нибудь передать?»*. И если вас попросят что-либо передать, не поленитесь сразу же написать записку и положить на стол отсутствующего коллеги. Не полагайтесь на память, которая нередко подводит. И ваша забывчивость обернется неприятностью для коллеги, а когда он узнает об этом, возникнет серьезная обида или конфликтная ситуация – виноваты вы. Ведь истинную цену сведений, на первый взгляд даже пустячных, знает лишь тот, кому они предназначены.

Относитесь к каждому звонку серьезно, уважайте своих коллег. Наиболее типичный ответ, который можно услышать о том или ином сотруднике: *«Он где-то здесь, перезвоните попозже»*. Неточная информация об отсутствующем – одна из причин значительных затрат времени и неразберихи. Вошло даже в норму, что руководитель, уходя, не сообщает, куда он идет. И подчиненный считает недопустимым спросить его об этом, так как это может быть расценено как нарушение субординации. А на звонки отвечает: *«Ушел, ничего не сказал, он мне не докладывает»*. И плохо, что не докладывает. Это элементарное бескультурье, пережиток чиновничества.

Следует добавить, что и подчиненный, которому «не докладывают», совершенно недопустимо отвечает по телефону. Он должен ответить: *«Его сейчас нет на месте. К сожалению, я не знаю, где он и когда вернется. Перезвоните попозже или скажите, что ему передать»*.

Если у вас посетитель. Если в вашем кабинете есть посетитель, попросите звонящего подождать или позвонить позже. Вежливость предписывает не прерывать беседу с человеком телефонными разговорами. Когда человек, которого вы принимаете, видит, что во время беседы с ним вы откладываете другие дела, это заставляет его почувствовать свою значимость. Прерывая же беседу, вы сами будете выглядеть не только важным и занятым, но, прежде всего, невоспитанным.

Близка к этой ситуации и другая – звонит телефон, а вы уже говорите в это время по другому аппарату и не можете прерваться. Постарайтесь закончить первый разговор, а уж потом обстоятельно поговорите со вторым собеседником. Если можно, спросите у него, по какому телефону перезвонить и кого позвать. Скажите: *«Я сейчас говорю по другому*

телефону. *Можно вам перезвонить, когда закончу?»*. За исключением самой крайней необходимости, не прекращайте начатый разговор, поскольку, отдавая предпочтение второму собеседнику, вы можете обидеть первого.

Если разговор с первым собеседником очень напряженный, вы, разумеется, можете просто не ответить на гудки второго аппарата. Если вы опасаетесь, что эти гудки могут смутить вашего собеседника, скажите ему просто: *«Мне звонят, но мне не хочется прерывать наш разговор»*. Так вы покажете, что следите за нитью беседы и не позволяете внешним помехам, пусть даже это будут телефонные звонки, нарушить ход важного разговора.

Вместе с тем, будьте очень осторожны, игнорируя звонки, которые потом повисают в воздухе. Есть разговоры, которые по той или иной причине никак не удастся довести до конца, а если и удастся, то лишь через значительный промежуток времени.

Следует также помнить ряд специфических особенностей телефонных бесед.

1. Приучите себя в любом телефонном разговоре ***говорить прямо в трубку***. Иначе ухудшается и слышимость, и разборчивость вашей речи для собеседника, начинаются переспросы, и разговор затягивается. Говорить в трубку – это тоже элемент уважения к человеку, с которым вы общаетесь. Телефон усугубляет недостатки речи, поэтому и быстрое произношение слов, и их нарочитое растягивание затрудняет восприятие. Особенно отчетливо старайтесь произносить числа и имена собственные.

2. ***Говорите по телефону вполголоса***. Мы часто наблюдаем, как меняется человек, когда переходит от обычного разговора к телефонному. Далеко не все сохраняют тот же уровень громкости, то же спокойствие, ту же непринужденность. Как часто бывает, что человек, только что сдержанно и сравнительно тихо беседовавший с сослуживцами, взяв телефонную трубку, начинает кричать, приводя окружающих в состояние оцепенения. Коллеги сидят и терпеливо ждут, все дела приостановлены.

Есть также категория людей, которые повышают голос всякий раз, когда сами плохо слышат собеседника. Это феномен, который не поддается логике.

В случае плохой слышимости надо не повышать голос самому, а попросить того, кто вам звонит, говорить громче, и спросить при этом, как он слышит вас. Кстати, громкая речь по телефону часто менее разборчива, поскольку параметры микрофона и телефона выбраны с расчетом на средний уровень громкости.

3. Некоторые специалисты утверждают также, что по ***тембру голоса, тональности, и, конечно же, смысловому построению фраз*** можно установить даже черты характера человека. Когда вы говорите по телефону, вашим единственным средством выразить свои мысли является ***голос***. Попробуйте записать свой телефонный разговор на магнитофон и внимательно его прослушайте. Телефонное устройство искажает человеческий голос и может выделять нежелательные нюансы. Проанализируйте звучание вашего голоса и решите, что в нем хорошо, а что

нужно изменить. И помните, что во время разговора вам может помочь **улыбка**. Она способствует выработке в мозгу химических соединений, которые усиливают ощущение уверенности в себе и оптимизма. И это обязательно услышит ваш собеседник.

4. При разговоре по телефону важна и ваша **поза**. Не следует сидеть, сгорбившись или скрестив ноги, ибо в таком положении воздух плохо поступает в легкие и голос звучит глухо. Когда же вы разговариваете стоя, голос звучит уверенно, требовательно и иногда даже несколько агрессивно. Поэтому, если в разговоре с телефонным собеседником вам необходимо добавить в голосе «металла», встаньте и закончите разговор стоя, а если, наоборот, нужно успокоиться, убрать чрезмерную раздражительность или жесткость – сядьте и расслабьтесь.

5. Большинство людей теряются и нервничают при встрече с **автоответчиком**. Но порой телефонные автоответчики для нас просто незаменимы и могут стать единственным способом контакта с нужным человеком. Поэтому говорите спокойно, представляя того, кому вы звоните.

6. **Сотовый телефон** стал неотъемлемой частью жизни деловых людей. Однако, пользоваться им многие до сих пор не умеют.

- Необходимо отрегулировать громкость и тембр звонка так, чтобы он был почти не слышен никому, кроме вас. Не выбирайте для звонка громкую и раздражающую музыку. В шумных местах пользуйтесь наушниками: устройство несложное и достаточно удобное.

- Следует отказаться от пользования сотовым телефоном в библиотеках, музеях, театрах и кинотеатрах, в ожидании приема у врача и в отделении скорой помощи, в местах религиозного поклонения и прочих закрытых помещениях. В общественном транспорте громкий эмоциональный разговор по телефону тоже не уместен.

- Пользоваться мобильным телефоном во время вождения автомобиля без специальной гарнитуры hands free небезопасно. Здравомыслящий человек не станет держать в руках телефон, когда у него и без того заняты руки, а ситуация требует концентрации внимания. К тому же среди гула машин и дорожной суеты трудно сосредоточиться и принять важное решение. Поэтому лучше выключить телефон или не отвечать на звонки.

- Считайтесь с правилами: когда в учреждении (офисе, лаборатории, компьютерном классе, кабинете врача и т.д.) или в самолете вас просят воздержаться от использования сотовых телефонов, не делайте вид, что вы не слышали.

- Говорить следует тихо и мягко (поскольку микрофон у большинства телефонов очень чувствителен), привлекая к себе как можно меньше внимания.

Как завершить телефонный разговор. Главное правило: первым заканчивает разговор тот, кто позвонил. Тот, кому позвонили, не должен проявлять нетерпения и всячески «закруглять» разговор. Но легко

представить себе ситуацию, в которой многие чувствуют себя очень неловко: закончить разговор по телефону с человеком, который не в меру болтлив, либо беспрестанно отвлекается на подробности, не имеющие прямого касательства к делу. Прямо сказать собеседнику, что он много говорит, что вы устали его слушать, или что все сказанное им далеко от существа дела нельзя. Как быть?

Здесь нужна особая деликатность. Существуют разные обстоятельства, которыми можно воспользоваться для завершения разговора, не обидев собеседника: *«Не хочу вас прерывать, но мне пора уходить, а то боюсь опоздать на совещание»*, *«Простите, у меня назначена встреча и мне пора идти»*, *«Очень приятно с вами разговаривать, но мне сейчас нужно позвонить. Можно я перезвоню вам попозже?»*, *«Я прервал переговоры, когда вы позвонили. Простите, но мне надо их продолжить»*, *«Я сейчас занят, могу я вам перезвонить?»*.

Заканчивать телефонный разговор надо так, как вы закончили бы служебную записку, т.е. какими-то предложениями, касающимися будущих итогов. *Например: «Давайте обсудим все еще раз через несколько дней», «Я вам в следующий понедельник позвоню», «Позвоните, когда у вас будет время для нашей встречи».*

Общение по телефону – это самый быстрый деловой контакт и особое умение. Однако, большинство специалистов в деловом мире не имеют специальной подготовки для ведения телефонных бесед и переговоров. Зачастую даже секретари приемных ее не имеют, хотя отвечать на телефонные звонки является их первоочередной обязанностью. В последнее время за рубежом широко практикуются внутрифирменные краткосрочные курсы по овладению основами работы с оргтехникой, где особое внимание уделяется телефонам. Владение беседой по телефону рассматривается как неотъемлемая часть образования «белых воротничков» новой формации.

Подсчитано, что каждый разговор по телефону длится в среднем от 3 до 5 минут. Следовательно, в общей сложности, например, руководитель теряет в день на телефонное общение около 2-2,5 часа, а иногда – от 3 до 4,5 часа. Телефонные звонки нарушают нормальный режим работы, разбивают рабочий день на короткие отрезки времени средней продолжительностью 10-30 минут (а порой 5-10 минут), что не позволяет сосредоточиться на проблемах и иногда провоцирует стресс. Около 60% разговоров по служебному телефону приходится на первую половину дня. В этой связи требуется не только умение вести короткий разговор, но и мгновенно перестраиваться, мобильно реагируя на разных партнеров и разные темы.

Попробуем набросать план короткого телефонного разговора. Предположим, что на беседу отводится 3 минуты:

- взаимное представление – 20 ± 5 секунд;
- введение собеседника в курс дела – 40 ± 5 секунд;
- обсуждение ситуации, проблемы – 100 ± 5 секунд;
- заключительное резюме – 20 ± 5 секунд.

Навык лаконичного собеседования приобретается со временем, по мере повторения разговоров в жестком регламенте. Невозможно перечислить все правила, учесть все нюансы, просчитать все ситуации, которые возникают во время телефонного общения. Поэтому очень многое будет зависеть от нашей деликатности, такта, воспитанности.

6.4. Культура деловой переписки

- *Стандарты деловой переписки*
- *Информативность делового письма*
- *Резолюции и визы*

Любому руководителю, специалисту, менеджеру по роду своей деятельности приходится постоянно сталкиваться с **деловой корреспонденцией**. Характеристики, резюме, рекомендательные письма, благодарности, приказы, письма-приглашения и письма-отказы, исковые заявления и жалобы – вот далеко не полный перечень деловых писем. Как их правильно оформить?

Необходимо хотя бы в общих чертах знать особенности языка и стиля современной корреспонденции и требования, предъявляемые к ней. Их невыполнение, с одной стороны, затрудняет работу с официальными документами, а с другой (что не так уж редко встречается) – лишает письмо юридической и практической значимости. Именно поэтому **культура деловой переписки** также относится к технологии делового общения.

В деловом письме требования, предъявляемые к официальной переписке, приобретают еще большую значимость в силу того, что деловые отношения регулируются правом, системой юридических норм, за которыми следуют экономические, финансовые и иные санкции.

В деловой переписке очень важна:

- максимальная доступность текста для понимания;
- краткость, точность и ясность изложения мыслей;
- грамотность (предполагающая соблюдение не только норм грамматики и правописания, но и требований делового этикета).

Деловая корреспонденция подразделяется на собственно деловую и частно-официальную.

Деловое письмо – корреспонденция, направленная от имени одной организации, фирмы, учреждения другой организации, фирме, учреждению. Оно может быть адресовано коллективному адресату или одному человеку, выступающему в качестве юридического лица. К такой корреспонденции относятся коммерческие, дипломатические и другие письма.

Частно-официальное письмо – это деловое послание, адресованное от имени частного лица к организации, от организации к частному лицу, от частного лица к частному лицу. Официальное письмо является одним из главных каналов связи предприятия, организации, учреждения с внешним миром. Через письмо ведется преддоговорное общение, выясняются

отношение между предприятиями, излагаются претензии, делаются предложения, идет обмен взаимовыгодной информацией и т.п.

Для официального письма можно выделить следующие формальные аспекты: адрес получателя (адресата), дата отправки, индекс, тема письма, его характер, определяемый с помощью ключевых слов или по названию (гарантийное, договорное, сопроводительное, рекламационное, письмо-напоминание, письмо-подтверждение и др.). Наименование адресанта (отправителя) размещается на бланке в виде постоянного заголовка, исходящий номер и дата – в левом верхнем углу. Стандартизация официального письма, упрощающая процессы подготовки, оформления и работы с письмами, должна направляться логической структурой делового письма.

Эксперты единодушны в том, что деловое письмо должно занимать не более страницы. Но вот каких рекомендаций следует придерживаться в определении структуры, выборе слов, синтаксиса, речевого этикета – решить нелегко.

Искусство делового письма – в строгой функциональности. Образцом его является «телефонный стиль», характеризующийся предельной функциональностью в отличие от требований «изящной словесности». Не случайно в языке официальной переписки широко распространено «нанизывание падежей», то есть расположение цепочкой одинаковых падежных форм.

Например, «Направляется акт проверки причины протекания полов душевых помещений бытовых заготовительного завода для принятия конкретных мер по ликвидации дефектов и сдачи корпусов в эксплуатацию». Как видим, ни одно звено нельзя вырвать из приводимой длинной цепи слов.

Для языка официальных писем характерна также повторяемость соединительных оборотов. Тысячи писем начинаются со слов: «В соответствии с протоколом», «В связи с отказом в завозе», «Согласно Вашей просьбе» и т.д.

Составитель официального письма стремится, прежде всего, с протокольной точностью передать смысл той или иной управленческой ситуации. Этому способствует **стандартизация** официального письма, выраженная в конкретных **моделях синтаксических конструкций**. Составителю делового письма нетрудно построить такую конструкцию, если он будет располагать набором готовых фраз, проверенных практикой.

Начало не должно повторять главной темы письма; оно вводит адресата в поставленную проблему. **Мотивы** выражаются в следующих моделях:

- ✓ в порядке оказания технической помощи...
- ✓ в связи с тяжелым положением...
- ✓ в связи с проведением совместных работ...
- ✓ в соответствии с письмом заказчика...
- ✓ в соответствии с протоколом...
- ✓ в ответ на вашу просьбу...

✓ в подтверждение нашего телефонного разговора...

✓ в подтверждение нашей договоренности...

Заключительные слова:

✓ Убедительно просим Вас не задерживать ответ.

✓ Просим извинить нас за задержку с ответом (за допущенную ошибку).

✓ Надеемся, что наша просьба будет выполнена.

Стандартизация делового письма проявляется также в использовании готовых **типовых бланков**, в которых напечатаны приведенные выше или другие модели и оставлены для заполнения отдельные места.

Как видим, **язык и стиль** официальной переписки принципиально отличается от так называемых «доверительных писем», в которых автор проявляет себя как личность. В официальном же письме частное лицо или представитель фирмы выступает как субъект правоотношений, содержание таких писем основывается на праве и может служить предметом прямой правовой оценки. Правовая сущность официальной переписки и предопределяет характер содержания писем, их стиль и язык.

Существуют особые требования к стилю и языку служебных документов:

– *нейтральность*;

– *надличностный характер изложения*;

– *унификация* (трафаретизация);

– *типизация речевых средств*.

Незнание или несоблюдение элементарных правил при составлении деловых писем ведут к потере рабочего времени, а иногда – к взаимному непониманию.

Информативность и убедительность делового письма. Документ – это память учреждения. И совсем не безразлично, в какой языковой оболочке хранится информация. К документу могут обращаться неоднократно, поэтому текст должен быть составлен так, чтобы каждый раз требовался минимум времени на ознакомление с ним. Необходимо, чтобы текст документа, в частности делового письма, был кратким и содержал лишь основные данные. Дополнительные сведения следует включать в приложения. Аргументация в деловом письме должна быть не столько исчерпывающей, сколько достаточной.

Использование сложившихся, стандартных формулировок (*освободить от занимаемой должности; контроль за исполнением возложить на...; оплата гарантируется; ввиду срочности заказа; в соответствии с предварительной договоренностью и решением; в целях дальнейшей кооперации и т.д.*) облегчает процесс составления делового письма, наполняя его нужной информативностью, поскольку такие формулировки, проверенные многолетней практикой, воспринимаются как буква закона.

Современные зарубежные пособия по деловой корреспонденции посвящают целые разделы искусству убеждать. В качестве средств можно встретить и апелляцию к человеческим инстинктам, и «тактику шока», и

другие средства, способные вызвать интерес адресата. Эти рекомендации продиктованы желанием приобрести заказчика. «Формулируя отказ, остерегайтесь потерять друга или заказчика» – это предостережение в той или иной форме можно встретить в каждом пособии. И оно не лишено смысла. Независимо от того, излагается в письме просьба или предложение, формулируется претензия или предупреждение, деловое письмо должно быть, прежде всего, убедительным.

Что же такое убедительность письма? Первым и основным условием делового письма является его **доказательность**. Точные и бесспорные факты – вот что особенно необходимо, если вы хотите серьезно разобраться в сложном и трудном вопросе.

Излагая просьбу, необходимо подчеркнуть крайнюю **заинтересованность** предприятия в ее исполнении. Убедительность письма зависит от умения его составителей выразить интересы того предприятия, в адрес которого направлено письмо.

Точность фактов, цифровых данных, четкость формулировок особенно необходима в письмах, отражающих кризисные «драматические» ситуации в сфере деловых отношений между партнерами. Из психологических соображений рекомендуется деловое письмо начинать с изложения позиции предприятия, если по рассматриваемому вопросу принято положительное решение, и, наоборот, отказ, отклонение предложения следует рассматривать в конце письма.

Особенно трудно составить письмо-отказ. «Не начинайте излагать письмо с констатации отказа. Прежде чем сформулировать отказ, необходимо объяснить, чем он вызван» – советуют английские специалисты.

В деловой корреспонденции **следует учитывать и психологию восприятия письма адресатом**. Наивно предполагать, что частое употребление слов «очень», «убедительно», «настойчиво», «еще раз» придаст письму большую убедительность. Скорее, наоборот, они утрачивают свою воздействующую силу, способность быть «ускорителем» административных действий. Употребление этих слов должно быть обосновано всем содержанием письма.

Аналогично следует подходить и к использованию **арготизмов** – слов и речевых оборотов, употребляемых определенной социальной или профессиональной группой. В области официальных деловых отношений к ним можно отнести следующие слова: «неликвиды», «незавершенка», «бегунок» (обходной лист), «летун» (лицо, которое слишком часто меняет место работы) и т.д. Хотя эти слова понятны широкому кругу лиц, не все из них имеют право на употребление в официальной переписке, ибо не отвечают нормам речевой культуры.

Арготизмы следует употреблять с предельной осторожностью, преимущественно в тех случаях, когда для того или иного понятия нет адекватного термина. Нельзя забывать, что письмо, изобилующее арготизмами, производит впечатление фамильярной записки и свидетельствует о низкой речевой культуре адресанта.

Не стоит также засорять официальный язык иностранными словами. Заимствование иностранных слов – закономерный путь обогащения любого языка. Однако нет смысла использовать иностранное слово, если есть русский термин, обозначающий данное понятие.

В заключение следует сделать несколько замечаний о **резолуциях и визах**. Как правило, резолюция (и подпись) ставится в верхней левой части письма и выражает предполагаемое или принимаемое решение. Резолюции с конкретными указаниями выражаются в повелительном наклонении или в неопределенной форме глагола, с добавлением слова «прошу». Чтобы лучше выделить резолюцию, ее следует располагать под углом к линии строки. Для резолюции и других пометок оставляют чистое поле под адресом.

Резолюция на письме – нередко приказ или распоряжение – должна констатировать действия, которые следует предпринять. **Резолюции – мерило стиля руководства.** По ним можно судить о степени оперативности, компетентности, добросовестности должностного лица.

Иногда письма требуют предварительного согласования с заинтересованными предприятиями, должностными лицами. **Согласование подтверждается путем визирования.** Виза включает подпись должностного лица и дату, которая ставится либо на экземпляре письма, либо на экземпляре, который остается у адресанта.

Деловое письмо должно соответствовать и этическим требованиям, сложившимся в практике деловых отношений и выраженным в специфическом этикете, который является необходимой стороной деловой жизни. Такие требования – не просто желаемая или рекомендуемая форма. Пренебрежение ими может непосредственно сказаться (и нередко сказывается) на успехе или провале деловых отношений.

6.5. Подарки и сувениры

- *Как выбирать подарок*
- *Как дарить подарок*
- *Подарки мужчине и женщине*
- *Подарки официальным лицам*
- *Как принять подарок*
- *Цветочный этикет*

Делать подарки – это искусство, которому, как и всякому другому искусству, можно и нужно научиться, так как это является проявлением внутренней культуры человека. При этом вовсе не важно, дарите ли вы дорогой подарок или просто милый сувенир.

Подарок от чистого сердца доставляет удовольствие и дарителю, и одариваемому. Подарком можно сказать больше, чем просто словами. Но подарки нужно уметь выбирать, дарить и принимать. Поэтому так важно овладеть искусством – дарить подарки.

Как выбирать подарок.

– Подарок выбирают в зависимости от того, кому он предназначается –

родственнику, другу, коллеге по работе и т.д.

– При выборе подарка учтите возраст человека, так как, например, вы можете поставить в неловкое положение пожилого человека, преподнеся ему слишком яркий галстук.

– Стоимость подарка зависит только от ваших возможностей. Однако, учтите, что дорогие подарки не следует дарить людям, которые, как вам известно, не смогут ответить тем же, и от этого будут чувствовать себя неловко. Тем не менее, преподнося пустяковый подарок, вы обращаете внимание на вашу чрезмерную бережливость.

– Если вы решили подарить животных, то обязательно заранее обсудите эту с тем, кому предназначен подарок.

– Деньги старайтесь дарить редко и только по отношению к молодежи (например, как подарок на свадьбу). Несомненно, такой подарок всегда полезен, однако лишен привлекательности.

– С подарками юмористического характера будьте осторожны, дабы никого не обидеть.

– Старайтесь не делать подарков с назидательной целью.

– Помните и о том, что некоторые виды подарков связываются с народными приметами (например, острые и режущие предметы не принято дарить на свадьбу, а подаренный носовой платок приведет к ссоре или слезам).

– Не делайте анонимных подарков, так как они заставляют получателя долго теряться в догадках.

– Не забудьте красиво и со вкусом оформить подарок. Заверните его в красочную бумагу и перевяжите цветной ленточкой. И помните, что полиэтиленовые пакеты, даже с логотипами фирм упаковкой не являются.

– Ни в коем случае не оставляйте в подарке ценник или чек. Если в качестве подарка выступает предмет, проданный с гарантийным сроком службы, то сохраните чек у себя.

Как дарить подарок. От того, как вы преподнесете свой подарок, зависит и то, какой он произведет эффект.

– Постарайтесь вручить подарок лично. Подарите выбранную в подарок вещь сами, не надо просить это сделать кого-то, потому что у вас в этот день нет времени. Значит, придите в другой день, но желательно не затягивать. Ну а если вы решили преподнести его через кого-то, то постарайтесь, чтобы ваш подарок не пришел с опозданием.

– При вручении подарка не стоит украдкой класть его куда-нибудь в уголок. Подарок необходимо вручить прямо с порога. И не забудьте при этом сказать несколько теплых слов.

Подарки мужчинам. Многие считают, что труднее всего подобрать подарок мужчине. На самом деле выбор огромный (книги, картины, парфюмерия, сувениры и т.д.), просто нужно учитывать, что:

– если вы делаете подарок мужчине, с которым недостаточно знакомы, не дарите ему предметы повседневного потребления, за исключением зажигалки, авторучки, записной книжки, кошелька. Можно подарить

бутылку хорошего вина или другого спиртного напитка;

- женщина не должна дарить мужчине ценные вещи;
- очень редко мужчинам дарят сладости. Этот обычай существует, видимо, потому что торты и конфеты как-то не вяжутся с представлением о мужественности, хотя далеко не все мужчины равнодушны к сладкому.

Подарки женщинам. Женщины очень любят получать подарки! Причем не имеет значения, по поводу или без него. Однако, с подарками для представительниц прекрасного пола следует быть очень осторожными. Женщинам угодить не очень просто, поэтому обратите внимание на список вещей, которые не стоит дарить.

- С косметикой и средствами гигиены лучше не рисковать.
- Не обрадует женщину и дешевый парфюм. Духи должны обладать дорогим, хорошим запахом. Они, естественно, и стоят будут соответствующе, однако цель оправдывает средства.

- Подарив кухонную утварь и бытовую технику, вы можете обидеть женщину – она запросто может увидеть тонкий намек на то, что ее место на кухне.

- Не дарите женщине одежду, особенно если вы точно не знаете ее размер, так как ваш вкус и чувство стиля могут не совпадать со вкусами милой дамы.

- Забудьте о дешевых украшениях. Украшения, если они есть – это то, по чему очень часто судят о человеке. Камни должны быть настоящими, а металл не должен оставлять зеленых полосок (как это часто бывает с медью, покрытой серебристым напылением).

Подарки официальным лицам. Такие подарки не должны выходить за рамки деловой среды, поэтому смело можете покупать солидные канцелярские принадлежности, а также аксессуары, вписывающиеся в стиль и соответствующие статусу адресата.

Не следует делать личные подарки начальнику. Лучше вручить ему общий подарок от всего коллектива.

Пожилым мужчинам или руководителю можно преподнести в день рождения цветы, молодым мужчинам при тех же обстоятельствах цветов дарить не принято.

Если необходимо сделать подарок членам семьи партнера по бизнесу, то обратитесь к классической сувенирной продукции или, например, подарочным альбомам по искусству.

В списке универсальных подарков значатся:

- **книга.** Ее можно преподнести любому человеку и по любому поводу. Если вы решили вручить книгу, то постарайтесь найти подарочное, красиво оформленное издание;

- **цветы.** Их можно дарить почти всем и в любых случаях. Цветы прекрасно дополняют и основной подарок;

- **открытки.** Сегодня в магазинах их огромный выбор, причем уже подписанных. Однако, лучше подписать открытку самому, найти в своей душу несколько теплых слов и подарить частичку своей любви человеку,

который вам не безразличен.

Однако, есть и «осторожные» подарки.

– Не дарите вещи, которые долго пролежали у вас дома без применения. Уважайте людей, ведь если эта вещь не понадобилась вам, то зачем она другим?

– Не стоит дарить религиозные символы (иконы, амулеты и т.д.).

– Никогда без предупреждения не дарите животных.

– Будьте осторожны с предметами личной гигиены, дабы не обидеть человека.

– По правилам, женщинам не стоит дарить спиртные напитки и аксессуары для курения.

Как принимать подарки. Важно овладеть искусством не только дарить, но и принимать подарки. Вот несколько нехитрых правил.

– Получив подарок, примите его с улыбкой, скажите: «Спасибо!» и тут же, в присутствии дарившего, разверните упаковку и обязательно обрадуйтесь подарку, ведь человек, покупая его, думал о вас, тратил свое время и хотел вас удивить. Учтите, что отказаться от подарка можно только в двух случаях: когда то, что вам дарят – неприлично, или, когда подарок настолько ценен, что появляется чувство неловкости. При этом помните, что отказываться от него надо решительно, но тактично, сохраняя полное спокойствие.

– Выражайте благодарность дарившему так, чтобы не обидеть остальных гостей, явившихся с более скромными подарками.

Цветочный этикет. Цветы являются одним из самых лучших и универсальных подарков, который можно преподнести родным и близким, друзьям и деловым партнерам. Цветы прекрасно дополняют и основной подарок.

Как правило, цветы дарят по поводу какого-либо торжества. Но иногда их преподносят и просто так, ведь они всегда радуют глаз и всегда кстати. Особенность цветов заключается в том, что дарить их можно в любое время. Надо только внимательно отнестись к выбору букета, учитывать, кому и по какому случаю он будет преподнесен, в общем, знать элементарные правила цветочного этикета.

В зависимости от того, кому предназначается букет, подбирают ***определенный вид цветов и даже упаковку***. Решающими факторами при выборе букета являются пол, возраст, социальный статус, а также характер человека, которому преподносят букет.

При составлении букета учтите, что:

– *мужчинам дарят цветы одного сорта.* Классический вариант: белые и красные розы с обязательной зеленью;

– *женщинам предпочтительнее дарить яркие, ажурные композиции;*

– *для официальных встреч* подойдут яркие, свободно собранные букеты из цветов красных и оранжевых оттенков, которые символизируют дружбу, тепло и радушие. Например, букет из 5-7 тюльпанов и гвоздик;

– *букеты (или корзины) к юбилеям* должны быть особенно

торжественны, больших размеров, собранные из дорогих цветов;

Кроме того, при составлении букета старайтесь придерживаться следующих правил:

- не стремитесь дарить очень большой букет. Помните, что он не должен быть ни слишком скудным, ни слишком большим и плотным, как веник;
- по русской традиции, принято дарить нечетное количество цветов (четное количество цветов служит знаком скорби и последнего прощания);
- головки цветов располагают в разных плоскостях;
- колючки, шипы, другие острые части растений не размещают снаружи;
- крупные округлые соцветия не должны быть обращены друг к другу или вниз;
- букет, предназначенный для подарка, обязательно должен быть в специальной упаковке.

При покупке букета думайте о человеке, которому он предназначается. Хорошо, если вы знаете, какие именно цветы любит тот, кому вы хотите их преподнести. Если же нет, то просто представьте, что может порадовать человека, и тогда не ошибетесь с выбором.

Как дарить цветы:

– перед тем как преподнести цветы, их надо распаковать. Если ваш букет художественно оформлен цветными лентами и фольгой (современная оберточная бумага выглядит вполне эффектно и эстетично), то его можно дарить, не разворачивая. Если цветы завернуты в простую бумагу, то ее снимают.

– вручая букет, держите его в левой руке. Правая рука должна быть свободной для приветствия. После поздравления или приветствия букет можно будет перенести в правую руку и вручить виновнику торжества.

– если женщину, идущую на торжество, сопровождает мужчина, цветы должен дарить именно он. Но нести букет или корзину с цветами по улице должна дама. Цветы переходят к нему в руки только на лестнице или в фойе дома.

– если вы принесли букет для мужчины – юбиляра, то цветы все равно нужно отдать хозяйке и сопроводить несколькими любезными словами и легким поклоном.

– если вы посылаете цветы из магазина с доставкой, не забудьте вложить в букет или корзину с цветами записку с пожеланиями или визитную карточку.

– если цветы дарятся на большом официальном торжестве, то к каждому букету должна быть прикреплена визитная карточка с фамилией гостя, подарившего этот букет.

Как принимать цветы:

- если вам преподнесли цветы, то не забудьте поблагодарить дарящего.
- после приветствия и благодарности цветы следует развернуть и поставить в вазу с водой. Ни в коем случае не откладываете цветы в сторону

и тем более, что еще хуже, не забывают о них.

– подаренный букет должен оставаться в комнате, где идет прием гостей. Бестактно откладывать его в сторону или уносить его на балкон «чтобы цветы лучше сохранились». Небольшой букет можно поставить прямо на стол, но так, чтобы он не загораживал лица людей.

– если вам дарят несколько букетов, то каждый из них надо поставить в отдельную вазу.

Подарки в деловой сфере делаются для создания атмосферы доброжелательности и для налаживания доверительных отношений, они могут активизировать бизнес и утвердить благоприятный деловой климат.

6.6. Официальные приемы

- *Виды официальных приемов*
- *Организация приемов*
- *Правила поведения на приемах*

Современный уровень делового общения трудно представить без официальных приемов, которые проводятся с целью завязывания контактов, углубления и расширения связей, получения нужной информации и т. п. Обсуждение многих вопросов ведения бизнеса и взаимоотношений партнеров ведется на деловых завтраках, ленчах, обедах, ужинах. Застолье и бизнес идут зачастую рядом. А использование застолья в качестве не только отдыха, но и формы делового общения требует от деловых людей знания и выполнения определенных правил и норм этикета.

К официальным мероприятиям относятся различные церемонии и приемы, устраиваемые по случаю каких-либо праздников, юбилейных дат, прибытия иностранных делегаций, подписания договоров, заключения сделок, в порядке оказания почести или гостеприимства отдельным лицам и т.д.

Например, при открытии фирмы (банка, учебного заведения, филиала предприятия и пр.), при выпуске нового вида товара, выходе новой книги, премьере спектакля и т.п. устраиваются **приемы-презентации**, которые являются важным элементом рекламной деятельности. Программа может включать выступление организаторов, сопровождаемое мультимедийными средствами, показ товаров в действии или просмотр соответствующих видеофильмов. Порой проводятся пресс-конференции. Нередко участникам презентаций преподносят небольшие сувениры. Для создания уютной обстановки рекомендуется сопровождать мероприятие выступлениями артистов. Сервировка стола упрощена и правила поведения не столь строгие, как на официальных приемах.

Сегодня в международной практике чаще всего используются следующие виды **официальных приемов**:

«Бокал шампанского» или «Бокал вина» начинается в 12.00 и заканчивается к 13.00. Во время такого приема обычно подается только шампанское, вино, соки. Подача закуски не обязательна, но и не будет

ошибкой. В качестве закуски подаются маленькие пирожные, бутерброды, орешки. Прием проводится стоя. Форма одежды – повседневный костюм или платье.

Завтрак (с рассадкой) устраивается между 12.00 и 15.00. Меню состоит из одного-двух блюд холодной закуски, одного горячего рыбного блюда, одного горячего мясного блюда и десерта. Перед завтраком гостям подается аперитив: водка, виски, джин, сухое вино, соки. Обычно к холодным закускам предлагается водка, к рыбным блюдам – охлажденное сухое белое вино, к мясному – сухое красное вино комнатной температуры, к десерту – охлажденное шампанское, к кофе и чаю – коньяк или ликер. Во время всего завтрака подается минеральная вода, иногда и соки.

По завершении завтрака подается кофе, чай. Предлагается также коньяк, ликер. Продолжительность завтрака – 1,5 часа. Форма одежды – повседневный костюм или платье.

Послеобеденный чай устраивается между 16.00 и 18.00, как правило, только для женщин. В зависимости от количества приглашенных накрывается один или несколько столиков. Подаются кондитерские изделия, фрукты, десертные и сухие вина, соки и воды. В небольшом количестве подаются сэндвичи с икрой, рыбой, сыром и т. п. Продолжительность чая – 1–1,5 часа. Форма одежды – повседневный костюм или платье.

Прием типа «фуршет» устраивается в промежуток времени от 17.00 до 20.00 и длится около двух часов. Накрываются столы с угощением – холодные закуски, кондитерские изделия, фрукты, спиртные напитки, соки, минеральные воды. На столах ставят стопкой тарелки и кладут рядом ножи, вилки, салфетки. Иногда подают и горячие закуски. К концу приема обычно подается мороженое, шампанское, кофе.

Прием проходит стоя. Гости подходят к столам, кладут закуски на тарелки, которые берут из стойки, стоящей в начале стола, и отходят от стола, чтобы дать возможность подойти к ним другим гостям. Форма одежды – повседневный костюм или платье.

Прием типа «коктейль» также устраивается в промежуток времени от 17.00 до 20.00. В отличие от приемов типа «фуршет» столы обычно не накрываются и угощение подается вразнос официантами. Прием проводится стоя и заканчивается подачей шампанского или кофе. Форма одежды – повседневный костюм или платье.

Обед (с рассадкой) – наиболее почетный вид приема. Он начинается в промежуток времени от 19.00 до 21.00. Меню обеда: холодные закуски, суп, одно горячее рыбное блюдо, одно горячее мясное блюдо, десерт. После обеда подается кофе или чай. Вина такие же, как и на завтраке.

В период сбора гостей подается аперитив. Обед длится обычно 2–2,5 часа, при этом за столом примерно 50–60 минут, остальное время – в гостиных. Форма одежды – темный костюм, смокинг или фрак в зависимости от указаний в приглашении; для женщин – вечернее платье.

«Обед-буфет» – разновидность обеда, во время которого различные блюда – закуски, горячее рыбное, горячее мясное, десерт – сервируются на

одном большом столе. Гости сами, а иногда с помощью официантов, кладут себе на тарелку еду, рассаживаются за небольшими столиками, которые располагаются в той же комнате или в соседних комнатах. Вино во время «обеда-буфета» разливают официанты. Форма одежды такая же, как и на обед.

Ужин (с рассадкой) начинается в 21.00 и позднее. Меню ужина и вина – такие же, как и на обеде. Ужин отличается от обеда только временем его проведения. Форма одежды указывается в приглашении – темный костюм, смокинг или фрак; для женщин – вечернее платье.

Бывают и приемы на открытом воздухе – *барбекю*. Их устраивают, как правило, в летнее время. К жареному на вертеле мясу подают вина, прохладительные напитки. На пригласительных билетах указывают, в какой одежде являться.

Видные государственные деятели (особенно английские) иногда устраивают **приемы в парках или больших садах**. В буфете подают бутерброды, холодные мясные блюда, пирожные и т.д. Женщины являются в нарядных летних платьях, мужчины – в выходных костюмах.

Любой прием должен быть заранее подготовлен. В подготовку приема входят:

- определение даты приема;
- выбор вида приема;
- составление списка приглашенных лиц;
- рассылка приглашений;
- составление плана рассаживания гостей за столом;
- составление меню;
- сервировка стола и обслуживание гостей;
- подготовка тостов или речей;
- продумывание порядка проведения приема.

При определении **даты приема** следует исходить из того, что приемы не проводятся в праздничные и нерабочие дни, а также в дни национального траура, а назначенные ранее – отменяются.

В зависимости от случая, по которому устраивается прием, избирается его **вид**. Наиболее почетными являются приемы с рассадкой за столом. Необходимо учитывать также традиции и обычаи страны, если речь идет о приеме иностранной делегации.

Приглашения на прием рассылаются заранее за одну – две недели до приема. В тексте приглашения указывается: имя гостя, его звание или должность, кто приглашает, вид приема, день, время и место его проведения, форма одежды, адрес и телефон устроителей.

Не ответить на приглашение – серьезная ошибка. Во всех случаях, когда в полученном приглашении на завтрак, обед, ужин или другой вид приема проставлены буквы **R.S.V.P.** или фраза «*Просьба ответить*», необходимо заблаговременно по телефону или письмом сообщить, принимается приглашение или нет. Наличие в приглашении английского словосочетания «**regrets only**» или фразы «*Просим сообщить о вашем*

решении в случае отказа» означает просьбу ответить только в случае невозможности по каким-либо причинам присутствовать на данном мероприятии.

Рассаживают гостей за столом на официальных завтраках, обедах и ужинах в соответствии с общепринятыми правилами, в основе которых строгое соблюдение признанного служебного или общественного положения гостей. Поэтому все места за столом делятся на более почетные и менее почетные.

Первым считается место справа от хозяйки дома, вторым – справа от хозяина. Чем дальше место от хозяев, тем оно менее почетно. В отсутствие женщин первым считается место справа от хозяина дома, вторым – слева от него. При этом самые почетные места располагаются напротив входной двери.

При рассадке придерживаются и такого принципа: женщину не сажают рядом с женщиной и по краям стола, если на его торце не сидят мужчины, а мужа – рядом с женой.

Для того чтобы каждый гость мог быстро найти свое место за столом, а также знал, кто будет его соседом, при входе в банкетный зал выставляется план рассадки, а на стол кладется **кувертная карточка** с именем и фамилией приглашенного.

В период сбора гостей часто подают **аперитив**. Аперитив означает угощение гостей перед застольем незначительным количеством крепких десертных, ароматизированных или просто прохладительных напитков.

Какие напитки предлагают на аперитив? К званому обеду предлагаются в незначительных количествах водка, виски, коньяк, джин, горькие настойки; к ужину – вина крепкие, редких сортов горькие настойки. Лучший аперитив – вермут со льдом, разбавленный фруктовым соком или газированной водой.

Из отечественных вин аперитивами могут быть все марочные вина.

Сервируют аперитивы на небольших подносах: крепкие напитки в рюмках не более 35–50 граммов, вина – 75 граммов (на $\frac{2}{3}$ наполняя), смешанные – в бокалах. При подаче бокалы берутся за середину ножки. Можно подать к аперитиву закуски – жареные орехи, соленые палочки, фрукты.

На прием с рассадкой следует приходить точно в указанное в приглашении время.

На приемы, проводимые без рассадки за столом, в приглашении на которые указывается время начала и конца приема, можно прийти и уйти в любое время в пределах указанного в приглашении. Например, с 17.00 – 19.00; 18.00 – 20.00 и т. д.

Во время **произнесения речей или тостов** недопустимо разговаривать, наливать вина, есть. Право предложить первый тост и поднять бокал принадлежит самому старшему или самому почетному человеку. Тосты произносятся на завтраках, обедах, ужинах после десерта, когда всем гостям налито шампанское. Это касается видов приемов с рассадкой. На других

видах приемов тосты произносятся не ранее 10–15 минут после начала приема. После тоста не обязательно выпивать все вино, налитое в бокал. Удачный тост – это также путь к успеху.

На официальных завтраках, обедах и ужинах не принято чокаяться. Если чокаются – мужчина должен держать свою рюмку ниже рюмки дамы.

Умение вести себя за столом, быть предупредительным в отношении соседей, умело пользоваться столовыми приборами, правильно сидеть, красиво есть – это тоже одна из сторон культуры поведения делового человека. Правила поведения за столом диктуются не простой условностью, а соображением удобства и целесообразности, гигиеническими и эстетическими требованиями.

При этом основное правило звучит предельно просто: нужно стараться есть и пить как можно тише и вообще беззвучно. А с конкретными правилами застолья можно ознакомиться в специальной литературе

ТЕМА 7. ИСКУССТВО САМОПРЕЗЕНТАЦИИ

Неотъемлемую часть культуры делового общения составляет создание привлекательного имиджа. Без этого наивно рассчитывать на достойную репутацию в обществе. Слово «имидж» прочно вошло в наш язык, оно употребляется в разговорной речи, встречается в прессе. Однако до сих пор некоторые деловые люди не придают значения своему имиджу или уделяют ему второстепенное значение.

7.1. Имидж делового человека

- *Понятие имиджа делового человека*
- *Содержательная характеристика имиджа*

Имидж – это некий образ, который человек, его «я» представляет миру, своего рода самопрезентация для других. Посредством имиджа, с одной стороны, мы стараемся дать информацию для окружающих, но, с другой стороны, преследуем свои конкретные цели.

Обретение профессионального имиджа не самоцель для делового человека. Однако обладание им составляет весьма существенную его личностную и профессиональную характеристику, имеет глубокий практический смысл.

Понятие имиджа включает не только естественные свойства личности, но и специально созданные. Кроме того, оно говорит, как о внешнем облике, так и о внутреннем мире человека, о его психологическом типе.

Этимологически понятие «имидж» восходит к французскому *image*, что означает образ, изображение, представление. В современном значении оно обозначает *то впечатление, которое производит человек на окружающих, что и как он говорит и делает, каков стиль его мышления, поведения, обращения с людьми, его внешность, одежда, манеры.*

Когда говорят об имидже, обычно выделяют социальный, профессиональный и индивидуальный имидж.

Социальный и профессиональный имидж – совокупность представлений о том, как должен выглядеть и вести себя человек определенного социального статуса или профессии (политик, бизнесмен, учитель, врач и т.п.). Если впечатление, которое производит человек, не соответствует ожидаемому от его профессии или положения в обществе, говорят о необходимости «изменения имиджа».

Индивидуальный имидж – совокупность требований, которые предъявляются деловому человеку, соотнесенные с его индивидуальными особенностями и деловыми качествами.

Имидж – это не застывшее понятие, ибо человек может быть разным в зависимости от обстоятельств. К сожалению, часто бывает так: отработан какой-то стереотип, приобретены и усвоены определенные формы поведения, стиль одежды, манеры общения, и человек, не задумываясь, переносит этот стереотип дальше, в другие обстоятельства. И часто проигрывает. Потому

что всегда необходимо делать поправку на обстоятельства, понимать мотивы своих поступков и конечные цели, и только исходя из этого, выстраивать свое поведение.

Вне всякого сомнения, красивым людям легче создавать эффект личного обаяния. В кино или на телеэкране наш взор запечатлевает 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 внешним данным.

Однако отсутствие привлекательных внешних данных не перекрывает дорогу к созданию благоприятного личного имиджа. 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.

Быть обаятельным – своего рода мужество, так как требуется непрерывная работа над собой. Бывают и поражения, которые нужно уметь переносить достойно.

Обаяние – это не столько визуальная привлекательность личности, сколько полнота доверия, душевная расположенность к людям. К сожалению, в жизни нередко бывает так, 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 так тянемся к их обладателям.

Среди **приоритетных качеств**, обладание которыми делает реальным решение проблемы имиджа, условно выделяют *три группы*.

В первую группу входят:

- **коммуникабельность** (способность легко сходитьсь с людьми);
- **эмпатичность** (способность к сопереживанию);
- **рефлексивность** (способность понять другого человека);
- **красноречивость** (способность воздействовать словом).

Эти качества составляют **набор природных дарований**, обозначаемых понятием **аттракция** («умение нравиться людям»). Обладание этими способностями и их постоянное развитие – залог успешного создания личного имиджа.

Во вторую группу входят характеристики личности как следствие ее образования и воспитания. К ним относятся:

- **нравственные ценности;**
- **психическое здоровье;**
- **способность к межличностному общению.**

К третьей группе качеств относятся те, которые связаны с **жизненным и профессиональным опытом** личности.

Практика показывает, что 99 человек из 100 не имеют возможности проявить свой истинный талант и всю жизнь занимаются не своим делом.

Вместе с тем, обладание всеми вышеперечисленными качествами еще

не гарантирует автоматически позитивный имидж делового человека. Исследователи утверждают, что 92% производимого впечатления зависит от того, **как человек выглядит и «звучит»**. Поэтому многие политики и менеджеры осваивают актерский ликбез, изучая

- **искусство улыбаться;**
- **постановку голоса;**
- **технику жестов, мимики и поз.**

Помогают им в этом **имиджмейкеры** – специалисты по оформлению имиджа.

Еще одним условием создания привлекательного имиджа является **знание правил этикета и умение вести себя** в соответствии с ними. Как и мораль, этикет есть одна из форм регулирования человеческого поведения. Но в отличие от нравственных норм, правила этикета носят сугубо формальный характер. Их просто надо знать и соблюдать. Язык этикета выражает, прежде всего, требования общечеловеческой вежливости, затем регламентирует иерархию возрастных, служебных, гендерных, родственных различий людей, когда заранее оговариваются уже готовые модели конкретного действия в определенной ситуации с учетом этих различий.

Однако особое значение в формировании имиджа имеют **внешний вид и одежда** человека. Именно о них пойдет разговор далее.

7.2. Внешний вид делового человека

- *Характеристика внешнего вида*
- *Социально-ролевое назначение одежды*
- *Влияние цвета в одежде*
- *Мужской деловой костюм*
- *Женский деловой костюм*

«По одежке встречают...». Эта поговорка кратко и исчерпывающе отвечает на вопрос, какое значение имеет одежда в создании имиджа. Умение подобрать «под себя» одежду, а еще важнее – носить ее по-хорошему манерно составляет важную часть имиджирования.

Одежда является своеобразной визитной карточкой. Она оказывает психологическое воздействие на партнеров по общению, нередко предопределяя их отношение друг к другу. Почему же одежда приобретает такую значимость, что весь образ может быть мгновенно разрушен неверно выбранной деталью?

С незапамятных времен одежда, кроме основных своих функций – защиты и украшения – несет информацию о владельце, своеобразный код, который надо уметь прочитывать. Опытный глаз сразу отметит, насколько вы умело одеты, подходит ли костюм к вашей фигуре, соответствует ли характеру и темпераменту, помогает или нет скрыть недостатки, можете ли вы понять и почувствовать ситуацию, в которой находитесь. Ваш статус, психологические особенности, социальная роль, мысли и чувства – все найдет отражение в костюме.

Хотелось бы подчеркнуть, что очень важно помнить о двух важных понятиях, предложенных швейцарским психологом Максом Лютером: «эстетическая элегантность» и «психологическая элегантность».

Эстетическая элегантность – когда каждый элемент одежды подобран по цвету, форме, рисунку и все элементы согласуются друг с другом.

Психологическая элегантность – умение создавать собственную гармонию, «изюминку», присущую только вам. Объединив эти два понятия, вы сможете одеваться индивидуально и со вкусом, комфортно чувствовать себя во «второй коже», зная, что хотите сказать миру о себе и какую реакцию получить в ответ.

Прежде всего, нужно отметить социально-ролевое назначение одежды. Так, существует понятие «белые воротнички», «синие воротнички». Многие знают, что оно относится к технической интеллигенции и ведомственным чиновникам. На ряде предприятий имеется фирменная одежда. Она характеризуется не только определенным фасоном, но и разнообразием цвета. На таких предприятиях по рабочей одежде легко можно отличить рабочих, служащих и менеджеров. Кстати, это дисциплинирует работников, облегчает их коммуникативные контакты.

Конечно, нельзя абсолютизировать значение одежды в нашей жизни. Однако, не будем забывать, что она выразительна, привлекает к себе взор людей, вызывая у них конкретные эмоции.

Один из принципов самоподачи делового человека настоятельно рекомендует: если вы хотите быть в первых рядах деловых людей, ваша одежда сегодня должна соответствовать той должности, которую вы хотели бы занять завтра. Так, руководителю просто необходим респектабельный вид, а некоторый консерватизм в его одежде обычно воспринимается как символ стабильности.

Одежда многое может сказать о нашей личности. Например, экстраверты предпочитают необычные наряды, а интроверты – утонченные. Первые отдают предпочтение ярким цветам, а вторые – холодным. Экстраверты любят большое количество украшений, тогда как стиль интровертов – простой и скромный.

При выборе одежды нельзя не считаться

- 1) с ее **функциональным назначением** (работа, дом, гости, официальный прием);
- 2) со своим **возрастом**;
- 3) со своими **физическими данными**.

Покрой одежды определяет, как будут смотреться формы тела. Даже худой человек будет казаться полнее, если наденет пиджак с квадратными плечами и широкие мешковатые брюки. Правильный выбор покроя одежды часто способен скрыть то, что мы считаем недостатками своей фигуры.

Если вы не хотите, чтобы ваша одежда отвлекала собеседника от вас самих и того, что вы ему говорите, избегайте нарядов с чрезмерным количеством деталей – карманов, замков, сложной формы воротников,

блестящих пуговиц.

Цвет также создает эмоциональные ассоциации. **Теплые, яркие, легкие цвета** (такие как красный и желтый) «наступают» и могут сделать вас симпатичнее и дружелюбнее, тогда как **холодные, мрачные, темные цвета** (например, черный, темно-синий, серый) «отступают», создают дистанцию, и вы будете выглядеть более властно и неприступно. **Теплые, нейтральные цвета** (бежевый, коричнево-желтый) создают впечатление большой доступности.

Одежда ярких расцветок может подавлять человека, особенно если у него самого бледный цвет кожи. Но еще хуже, если люди обратят внимание на вашу крикливую одежду и не посмотрят на вас.

Наиболее важный цвет – тот, который находится ближе к лицу. Сорочки, блузки, галстуки должны быть таких оттенков, которые подходят к цвету лица и украшают его. Так, если человек хочет подчеркнуть белизну своего лица, ему следует надевать красную одежду, а вот желтый цвет белизне лица придаст фиолетовый оттенок.

Безвкусица, экстравагантность, несоблюдение сезонности и просто неаккуратность – это те характеристики одежды, которые губительны для имиджа. Они перечеркивают многие прекрасные качества людей и создают ложное впечатление о них.

Существует такое понятие – «одеваться со вкусом». Оно универсально по своей трактовке, ибо вкусы людей зависят от многих обстоятельств: общей культуры, материальных возможностей, возраста, этнопсихологических особенностей и т.д. Кроме того, имеется и некий стандарт «хорошего вкуса», с которым следует считаться. Долгое время «одеваться со вкусом» означало одеваться строго и однотонно. Во время демократизации вкусов можно одеваться разнообразно и оригинально, однако следует соблюдать принцип ансамбля, учитывать свои кинесические данные, эстетику времени, социальный статус, специфику профессиональной деятельности.

Несомненно, существуют особенности делового костюма мужчин и женщин.

Мужской деловой костюм. В ансамбле одежды деловых мужчин особое место занимает рубашка. Можно иметь пару костюмов и пару пиджаков с брюками, и этого будет достаточно, чтобы смотреться эффектно и свежо. Но при одном обязательном условии: иметь в гардеробе не менее дюжины различных рубашек. Одно время пальма первенства отдавалась белым рубашкам, но сегодня цветное телевидение наглядно демонстрирует, насколько ненадежна белая рубашка в «лепке» образа. Конечно, существуют ситуации, когда по этикету или ритуалу положено быть в белой рубашке. Однако мужчины гораздо выигрышнее смотрятся в тех рубашках, которые лучшим образом оттеняют лицо и гармонично сочетаются с галстуком.

Главное украшение мужчины – это **галстук**. Взглянув на галстук, можно безошибочно оценить вкус его обладателя. Элегантный костюм, возможно, и останется незамеченным, красивый галстук – никогда. Выбор

цвета, рисунка и размера галстука позволяет мужчине продемонстрировать свою индивидуальность, а иногда и настроение. Но желаемый эффект достигается только правильным подбором галстука к костюму: **доминирующий цвет галстука должен повторять один из тонов костюма.**

Однотонный галстук подходит к любой рубашке и любому костюму. Важно только следить за гармонией цвета.

Галстук в горошек также популярен, но элегантнее однотонного. Основной фон галстука должен доминировать в цветовой гамме одежды. Цвет горошка на галстуке желательно подбирать по цвету рубашки. Наиболее распространенным является темно-синий галстук в мелкий белый горошек, он придает мужчинам шарм. Чем мельче горошек, тем утонченнее внешний вид.

Для деловой одежды также хорошо подходит *галстук с темными четкими диагональными полосами.*

Консервативные галстуки (с окружностями, ромбами, треугольниками) незаменимы для человека с авторитетным положением. Своей строгостью, четкостью линий, уравновешенностью такие галстуки подчеркивают положение его владельца.

Галстук с разнообразными рисунками воспринимается окружающими игриво, поэтому не рекомендуется его надевать на серьезную деловую встречу. Но, с другой стороны, он может внести свежесть, если мужчина одет в тусклый, мрачноватый костюм. Разнообразие тонов в абстрактном рисунке подходит почти к любому костюму, особенно в путешествиях и долгосрочных командировках.

Изрядно портят деловой вид мужчины *галстуки с изображениями символов, эмблем, с газетным текстом и «шедеврами» живописи.* Деловым людям следует избегать черных, фиолетовых, пурпурных цветов, пересекающихся и налагающихся рисунков, очень коротких и массивных галстуков (последние особенно не идут грузным мужчинам с короткой шеей).

Лучший материал для галстуков – шелк, шерсть и хлопок. Прекрасно смотрится синтетическая ткань под шелк. Шелковые галстуки идут к различным тканям и годятся для любых ситуаций. Галстуки из хлопчатобумажной ткани носят в основном летом.

Длина галстука должна быть такой, чтобы в завязанном виде он чуть-чуть прикрывал пряжку поясного ремня.

Немаловажную роль в деловом костюме мужчины играют **носки.** Они подбираются в первую очередь к галстуку, затем к цвету брюк и, наконец, к цвету обуви. Носки желательно выбирать более темного цвета, нежели костюм (хотя бы на один тон).

Длина носков должна быть такой, чтобы не виднелось ни одного сантиметра оголенной кожи (особенно, когда мужчина сидит, забросив ногу за ногу) и чтобы они не собирались на подъеме ноги.

Для делового человека важно учитывать **соответствие стилей**

элементов одежды. Например, дисгармонично будет выглядеть деловой, несколько консервативный костюм или костюм в полоску в сочетании с клетчатой рубашкой. Несуразность сочетания костюма с широкими лацканами и узкого галстука также очевидна. Поэтому в гардеробе делового мужчины базовым элементом может стать однотонный костюм. Он обладает свойством хорошо сочетаться с цветами и рисунками других элементов одежды, что значительно упрощает выбор правильной комбинации: костюм – рубашка – галстук; однотонность – рисунок – однотонность.

Следует также помнить, что никогда не сочетаются одинаковые рисунки, их всегда надо разделять однотонным элементом. Поэтому, например, для однотонного костюма подойдут

- ✓ однотонная рубашка, однотонный галстук;
- ✓ рубашка с рисунком, однотонный галстук;
- ✓ однотонная рубашка, галстук с рисунком.

По мнению специалистов, деловой мужчина должен иметь три костюма: рабочий, деловой и вечерний.

Рабочий костюм – это обычный (повседневный) костюм: брюки и пиджак, которые могут быть разного цвета. Вполне допустимы джемпер, пуловер или свитер под горло (только не свитер с воротником, как для лыжной прогулки). Брюки и кожаный пиджак или хорошо сшитая куртка – приемлемый вариант. Во всех случаях обязательны рубашка и галстук. Галстук не требуется лишь к рубашке особого покроя или, например, к водолазке.

Рабочий костюм деловой мужчина носит в обычные дни, когда он работает с бумагами, компьютером, калькулятором, составляет отчет или доклад, то есть почти весь день проводит за рабочим столом. Руководитель, если у него не запланированы деловые совещания, встречи с партнерами, прием делегаций, тоже может приходить на работу в рабочем костюме.

Деловой костюм – это любого цвета брюки и пиджак, и соответственно подобранные к ним рубашка и галстук.

Вечерний костюм делового мужчины должен состоять из брюк и пиджака непременно одного цвета и белой (только белой!) рубашки.

Не следует класть в верхние наружные карманы пиджаков ручку, карандаш, очки, расческу и другие предметы так, чтобы они выглядывали наружу.

Женский деловой костюм. Современные женщины доказали, что у них есть глубина и характер, что они ставят перед собой честлюбивые цели и стремятся продвинуться по служебной лестнице. Однако при достижении этих целей они склонны допускать одну из двух ошибок:

1) **пытаются соперничать с мужчинами**, используя исключительно свои внешние данные, оставаясь истинными женщинами и позволяя моде определять выбор своей одежды (при этом в глазах мужчин они выглядят «пустышками», которых форма интересует больше содержания);

2) **пытаются подражать мужчинам**, перенимая их стиль одежды, а заодно и манеры поведения, утрачивая свою женскую индивидуальность.

И в том, и в другом случае деловая женщина проигрывает. Правильный же выбор одежды может значительно помочь ей добиться успеха на работе. Но как сделать этот выбор? Надеемся, что вам помогут некоторые советы:

- лучше носить на работу костюм с юбкой, а не платье;
- следует отдать предпочтение однотонной ткани, без рисунка, либо различным вариантам полосок и клеточек, но совершенно нежелательны рисунки типа цветов, птиц, парусников и т.п., а также разного рода яркие абстрактные рисунки;
- ваша прическа не должна отвлекать внимание окружающих излишними локонами и кудрями;
- не стоит злоупотреблять косметикой и парфюмерией (весь мир любит клоунов, которые носят явную косметику, но никто не дает им ответственных поручений в деловом мире);
- не рекомендуется носить драгоценности только как украшения: их следует использовать функционально или целенаправленно (например, обручальное кольцо стоит носить всегда, т.к. оно свидетельствует о вашей надежности и деловитости; большой дорогой кулон придаст солидности невысокой женщине и т.п.);
- пользуйтесь только добротной ручкой и дамской сумочкой из кожи очень хорошего качества (кстати, внутри вашей сумки должны царить организованность и порядок).

Предназначением женской одежды было и остается подчеркивание личной незаурядности и элегантности. Женщина 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» – серое в мелкую полоску. *Лучшие цвета делового платья* – темно-синий, рыжевато-коричневый, бежевый, серый, светло-синий. Наименее подходящими являются яркие цвета.

Важное место в гардеробе деловой женщины занимают **украшения**. Их предназначение – 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.

Деловой женщине следует проявлять осторожность и в выборе **очков**. Это – элемент внешности, который все время остается на виду. Форма оправы должна подходить к лицу. Круглые стекла очков, например, еще больше подчеркнут его округлость. В этом случае больше подойдут прямоугольные стекла. Следует избегать оправ, которые слишком привлекают к себе внимание, если хотите, чтобы люди запомнили ваше лицо, а не очки.

Благодаря эффекту аксессуаров женщина всегда может придать своему визуальному имиджу особый шарм. Цветной платочек (но не цветастый),

брошь, фигурная заколка, оригинальный пояс, элегантная сумочка – эти и другие нехитрые детали женского туалета придают ее внешнему виду индивидуальность. Примечательно, что это не требует каких-то значительных материальных затрат. Сами аксессуары поддаются многочисленным комбинациям. 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.

Очень важный элемент в визуальном имидже – **макияж**. Макияж – это декоративная косметика, тактическое назначение которой придать лицу эстетичность и привлекательность.

Выбор макияжа зависит от цвета волос. В создании женского шарма это определяет эффект «изюминки». Волосы делают нас привлекательными не сами по себе (хотя подобный эффект не исключен), а в комплексе с прической. Именно **прическа** делает женщину привлекательной, а мужчине придает характер. Прическа выбирается

- ✓ с учетом фигуры;
- ✓ с учетом типа лица;
- ✓ с учетом формы головы.

Следует только помнить, что волосы нуждаются в постоянном уходе.

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.

7.3. Телесный имидж

- *Психологическая характеристика тела*
- *Привычки*
- *Походка и осанка человека*
- *Мимика и взгляд*

Каждый человек имеет свою индивидуальную телесную конституцию. Психологи в своих исследованиях обнаружили определенную связь между той или иной конституцией и психологическими характеристиками личности.

Наше тело независимо от нас сигнализирует окружающим, что с нами происходит. Либо у нас все в порядке – прямая осанка, плавная походка, поднятая голова, либо мы чего-то боимся – сутулая спина, мелкий, семенящий шаг, опущенная вниз голова. Язык тела передает гораздо больше информации о нас, хотим мы того или нет. Со своей же стороны мы можем научиться понимать этот язык и целенаправленно им пользоваться.

Если вы стесняетесь своего тела или слишком критичны к нему, такое отношение отразится на имидже в целом. Ведь ваше тело, в конечном счете, видят все. И под пристальными взглядами окружающих вам вряд ли будет

уютно. Если же у вас позитивный телесный имидж, если вы принимаете свое тело таким, какое оно есть, то ваш общий имидж выиграет во многих отношениях.

Надо помнить, что наша поза и эмоциональные реакции управляются привычками, то есть «срабатывают» автоматически. Например, склонный к депрессии человек сутулится, двигается вяло, апатично. И в силу того, что выражение подавленности не сходит у него годами, появляются характерные легко узнаваемые черты. У жизнерадостного человека, который без конца улыбается, на лице появляются «линии смеха», и двигается он более энергично, уверенно, держится прямо.

Каждый человек использует лицо и тело весьма индивидуально, с присущими ему особенностями. Когда мы «читаем» друг друга, язык тела является наиболее благодатным источником для открытий. Люди очень сильно реагируют на него, причем не всегда сознательно. Когда слово и голос кого-либо не внушают доверия, именно язык телодвижений позволяет принять окончательное решение о человеке. По вашему физическому облику другие без труда могут определить, насколько вы напряжены либо расслаблены.

Очень важно помнить об **осанке**. Слово «осанка» у нас часто ассоциируется со старомодными классами, где обучали хорошим манерам. В действительности, осанка во многом отражает вашу суть: как вы относитесь к себе, как к вам относится жизнь, и как вы себя чувствуете в конкретной ситуации. Иметь хорошую осанку вовсе не означает быть вытянутым в струнку. Речь идет о естественности посадки головы и таком положении позвоночника, когда тело не напряжено и не сковано.

Осанку можно изменить, выявив привычки, проявление которых способно посылать сигналы, наносящие ущерб вашему имиджу.

Общаясь, мы обычно смотрим на **голову или шею** друг друга. Тыльная часть шеи является чрезвычайно распространенной областью напряжения.

Плечи также являются местом сосредоточения напряжения у многих людей; они выглядят при этом слегка приподнятыми и поданными вперед. Плечи очень важны для «формирования образа» – не случайно в одежде используют накладные плечи, придающие людям видимую значимость. Плечи служат той «вешалкой», на которой держится остальная часть тела.

Плечи – это значительная часть тела, и напряжение от них может быстро переходить на предплечья, руки и пальцы. Вот почему многие из нас бывают не в состоянии стоять с расслабленными руками: мы барабаним пальцами по столу, сжимаем руки в кулак. Внимательно понаблюдайте за ораторами, выступающими по телевидению, и вы научитесь узнавать напряженные плечи.

Характеризуя движения, мы говорим о скорости, направлении и позе движущегося. Если в какой-либо ситуации вы чувствуете себя неловко, ваши движения будут, как правило, быстрыми и порывистыми, поскольку вы стремитесь вырваться из этой ситуации.

Часто и быстро мы движемся и тогда, когда считаем, что нам

надоедают. Медленные тяжелые движения могут свидетельствовать о нерешительности и недостатке энергии.

Если вы удовлетворены своим телом и чувствуете себя раскованно, ваши движения будут энергичными и плавными; вы не будете суетиться и дергаться, будете стремиться занять побольше пространства. Многие из нас обладают характерной походкой, в которой движение направляется определенной частью тела.

Походка – это 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. Можно выделить шесть основных видов походок различных людей.

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**, волочит ноги и, как правило, смотрит под ноги, руки в движении или находятся в карманах.

4. **Человек, испытывающий вспышку энергии**, идет подбочившись, как будто намерен достичь цели кратчайшим путем.

5. **Озабоченный человек** ходит в позе «мыслителя», голова опущена, руки сцеплены за спиной.

6. **Заносчивый человек** высоко поднимает подбородок, руки двигаются подчеркнуто энергично, ноги словно деревянные, стиль – вышагивание лидера.

Самой выразительной составляющей имиджа является **лицо** – наше зеркало. Людям свойственно рассматривать лица с определенной долей предубеждения. Мы судим о людях по их лицевым характеристикам, пока не познакомимся с ними поближе: толстые губы находим чувственными, тонкие – заурядными, высокий лоб считаем свидетельством интеллекта, а маленькие глаза признаком бесчестия. Однако, выражение нашего лица гораздо точнее характеризует нашу личность, нежели его черты.

Темп смены выражений лица зависит от многих факторов: индивидуально-психологических особенностей личности, уровня ее культуры и даже пола. Если вы неохотно выражаете свои чувства, то и лицо ваше не будет отличаться особой подвижностью.

Чтобы уметь достойно выдерживать жизненные испытания, нужно приучить себя к сдержанности в выражении эмоций с помощью **мимики**. Следует освоить, как минимум, шесть основных вариантов мимики – *прагматичная, решительная, открытая, закрытая, осторожная и застенчивая*.

Нам всем приходится в той или иной мере маскировать свои лица, и если «маска», которую мы обычно носим, выражает озабоченность или раздражительность, то и отношение окружающих к нам будет соответствующим.

Многое о человеке можно узнать по тому, как он улыбается. Улыбающееся лицо чаще вызывает расположение к его обладателю. Серьезное лицо более успешно снимает возможную конфронтацию, чем хмурое. И как бы ни были вы хорошо воспитаны, вам не удастся светиться улыбкой, если вы испытываете физическую боль или какое-то душевное страдание.

Специалисты по имиджологии различают на лице три зоны: верхнюю (лоб), среднюю (брови, нос, глаза, губы) и нижнюю (подбородок). Особое значение имеют глаза, обладающие способностью к самопрезентации – **взглядом**. Мы уже говорили о визуальном контакте на предыдущих лекциях, но сейчас остановимся на той роли взгляда, которую он играет в самоподаче.

Если вы хотите подать себя человеком уверенным, искренним и восприимчивым, непременно установите с партнерами постоянный и непосредственный **визуальный контакт**.

Бывают ситуации, когда человек не смотрит на собеседника. Причин этому может быть несколько. *Во-первых*, не исключено, что собеседник просто не нравится ему. В любой группе все будут смотреть на самого известного и уважаемого из присутствующих чаще, чем на остальных людей. *Во-вторых*, возможно, что тот, кто не смотрит на собеседника, просто робок, и уклонение от визуального контакта есть не что иное, как проявление нервозности. *В-третьих*, он может считать свой статус выше статуса партнера по общению и потому не торопится «заметить» его. *В-четвертых*, человек находит своего собеседника весьма привлекательным и, опасаясь выдать себя широко раскрытыми глазами, предпочитает не смотреть на него.

Не видя глаз человека, мы оказываемся в невыгодном положении, поскольку без визуального контакта трудно составить о нем правильное представление. Звезды кино и шоу-бизнеса часто носят темные очки, не желая быть узванными. А поскольку мы не видим их глаз, это только усиливает ореол таинственности и повышает их статус.

Немаловажно также правильно выбрать «дозу» визуального контакта. Если сидящий напротив вас в автобусе или трамвае пассажир неотрывно смотрит на вас, вам становится не по себе. Создается впечатление, что он пытается ошеломить вас намеренно демонстрируя свое превосходство. Если же ваши глаза слишком быстро пробегают по лицам окружающих, те могут почувствовать некоторую напряженность.

Привычка избегать визуального контакта, обусловленная застенчивостью, приобретается очень легко. Но если она начинает управлять вашим поведением – это плохо: человеку, который входит в помещение и не смотрит на присутствующих, будет очень трудно установить с ними любой контакт. Поэтому нужно осваивать специальные упражнения, которые помогают избавиться от трудностей в этой области.

7.4. Модели поведения

- *Типология моделей поведения*
- *Этикетные и стратегические модели поведения*
- *Критерии отбора модели поведения*

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 «вклинивания» в них каких-то других моделей поведения, обусловленных конкретной обстановкой.

Модель (франц. *modele*) – это образец. Выбор модели поведения не предполагает какой-либо бесчувственной стандартизации человеческих действий, т.е. отсутствие 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 обуславливающих выбор их моделей поведения. В итоге ее участники ориентированы на достижение какого-либо делового эффекта.

Каждый осваивает те модели поведения, которые приносят успех. Чем объективнее представление о своем поведении, основанное на реакции людей, тем действеннее будет стратегия и тактика этого поведения.

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.

Целостность модели нарушается, когда входящие в ее состав элементы противоречат друг другу; например, печальная новость, о которой говорится с ироничной интонацией.

На практике 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 отношения, предъявляемые к врагу и дипломату, различаются между собой. Если мы основательно 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, лежащих 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**.

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.

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.

Только сознавая заложенные в нем 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 становится средством манипуляции сознанием и поведением другого человека), то нравственная оценка, безусловно, будет негативной.

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 того чтобы общение протекало по желаемому плану, каждый из его участников общения должен «подать себя» в соответствии со своим замыслом.

Мы осуществляем самопрезентацию **сознательно** или **бессознательно, 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. Соответствие закону и установленному в обществе порядку. Один из постулатов древнеримского права гласил: «Человек – вещь священная». Какое-либо посягательство на него было недопустимым. Поскольку же оно исходило от самих людей, им предписывалось строить свои взаимоотношения в строгом соответствии с духом и буквой закона.

3. Учет конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств.

4. Цель, которую ставит перед собой личность.

5. Самокритичная оценка собственных возможностей использования конкретной модели поведения.

Любое копирование чужого стиля очень опасно. Так, человек с

внешними недостатками не может подражать красивым киногероям, знаменитым людям – это будет выглядеть неестественно и нелепо.

6. Половая отнесенность личности. Рекомендуется *проявлять те качества*, которые ожидаются либо от женщин, либо от мужчин. Так, мужчины ценят в женщине не только внешнюю привлекательность, но и некоторый налет эротичности. Женщины, зная подобную запрограммированность мужской психики, не могут с этим не считаться. В свою очередь и мужчинам не следует забывать, что самыми привлекательными в них качествами женщины считают не только интеллектуальную незаурядность и духовное благородство, но и чисто мужскую силу и обаяние.

Женщины и мужчины имеют громадные возможности для нестандартного выбора моделей поведения, привнесения в общение своего природного шарма, но часто забывают об этом.

В более трудном положении обычно находятся женщины. Ведь многие мужчины неохотно принимают их лидерство, отнюдь не беспристрастно относятся к их профессиональным данным. Как правило, чтобы женщине добиться хотя бы половины того, чего достигают мужчины, ей необходимо знать и уметь в два раза больше. Вместе с тем следует предостеречь мужчин от завышенной самооценки. По мнению специалистов по менеджменту, сегодня налицо критический дефицит мужчин-лидеров.

Умелое использование критериев выбора моделей поведения вместе с искусным вхождением в свои жизненные роли – одно из важнейших положений имиджологии, основами которой необходимо владеть каждому современному человеку.

ТЕМА 8. КОНФЛИКТЫ В ДЕЛОВОЙ СФЕРЕ

В отечественной и зарубежной литературе существуют различные взгляды на конфликты, их природу и социальную роль. Противоположные позиции представлены, с одной стороны, теориями бесконфликтного гармоничного развития социальных групп (такова, например, позиция основателя социометрии Д. Морено), с другой, воззрениями на конфликты как явление естественное, неизбежное и даже необходимое, поскольку они представляют собой одно из проявлений всеобщего закона диалектического развития – единства и борьбы противоположностей (например, точка зрения К. Томпсона).

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью и т.п. В результате бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Однако во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем.

Для того чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо знать, какие бывают конфликты, как они возникают и протекают, как их можно устранить.

8.1. Природа и причины конфликтов

- *Сущность и структура конфликта*
- *Причины конфликтов*
- *Динамика конфликтов*

Деловое общение – это, прежде всего, взаимодействие партнеров, обмен информацией, согласование позиций и точек зрения, и здесь мы, естественно, сталкиваемся с конфликтами.

Само слово «конфликт» происходит от латинского *con* – вместе и *flictus* – удар, то есть в дословном переводе – «столкновение», «противодействие». Этимология слова позволяет лучше почувствовать суть явления, условия его существования и способы преодоления. ***Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.*** Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения и цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т.д. Однако, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столкновения конфликта. Это происходит только тогда, ***когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей.*** В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия, и вступают в открытое конфликтное взаимодействие.

Таким образом, **конфликт** – это трудно разрешимое противоречие, обусловленное действием примерно равных по силе, но противоположно направленных целей, мотивов, интересов, типов поведения, сопровождающееся острыми эмоциональными переживаниями.

Очень важно знать формулу конфликта и эффективно ею владеть. Она выглядит следующим образом:

$$\text{Конфликт} = \text{Конфликтная ситуация} + \text{Инцидент}$$

Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта, либо действия самих участников конфликта с целью разрешения или углубления возникшего противоречия.

Из формулы видно, что конфликтная ситуация и инцидент существуют независимо друг от друга, т.е. ни одно из них не является следствием или проявлением другого.

У всех конфликтов, несомненно, есть свои причины. Однако, истинные причины конфликтов не всегда лежат на поверхности, их мотивы часто не осознаются и не афишируются конфликтующими. Это могут быть не только крупные упущения и серьезные промахи, но и мелкие обиды.

Конфликтоген – это слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту.

Слово «*могущие*» является здесь ключевым. Оно раскрывает причину опасности конфликтогена. То, что он не всегда приводит к конфликту, уменьшает нашу бдительность по отношению к нему. Например, неучтливое обращение не всегда приводит к конфликту, поэтому и допускается многими с мыслью о том, что «сойдет». Однако часто не «сходит» и приводит к конфликту.

Еще большая опасность проистекает из игнорирования очень важной закономерности – **эскалации конфликтогенов**. Состоит она в следующем: *на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.*

Обычно это выглядит следующим образом:



Эта схема позволяет понять, почему 80% конфликтов возникают самопроизвольно.

Первый конфликтоген часто появляется ситуационно, помимо воли людей, а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов... и вот уже конфликт налицо. Конфликтоген как потенциальная возможность конфликта превращается в его причину.

В самом общем виде все причины конфликтов в деловой сфере можно классифицировать в соответствии с обуславливающими их факторами: информацией, структурой, ценностями и поведением.

К **информационным причинам** могут быть отнесены неточные факты и слухи, дезинформирующие партнеров по общению, подозрения в умышленном сокрытии сведений, сомнения в надежности и достоверности источников информации, спорные вопросы законодательства и т.п.

Структурные причины возникновения конфликтов, как правило, связаны с особенностями организации социальной группы, вопросами собственности, социального статуса, ролевых требований, системой поощрения и наказания.

В качестве **ценностных причин** возникновения конфликтов выступают различные социальные нормы и стандарты, жизненные принципы людей, их убеждения, верования, приверженность определенным ритуалам и традициям, значимость тех или иных аспектов деятельности.

Поведенческие причины связаны с конкретными поступками людей, в результате которых ущемляются интересы других людей или целых групп, создаются условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния, проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость.

Приведенная классификация причин конфликтов способствует их пониманию и анализу. Однако следует помнить, что реальная жизнь богаче любой схемы, и поэтому можно выделить множество иных причин и выявить переплетение различных факторов в каждом конкретном конфликте.

Любой конфликт – это сложное и динамичное явление. В динамике конфликта выделяют следующие основные стадии:

1) **Латентный (предконфликтный) период**. Он включает в себя:

- возникновение объективной проблемной ситуации (наличие объективного противоречия);
- осознание объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия;
- попытки обеих сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами (просьбы, убеждения, информирование, уступки и т.д.);
- возникновение предконфликтной ситуации (связано с появлением первого сигнала конфликта – дискомфорта, ощущения непосредственной угрозы).

2) **Открытый период (конфликтное взаимодействие)**. Он включает в себя:

- инцидент (первое столкновение сторон, попытка с помощью силы решить проблему в свою пользу);
- эскалацию конфликта (интенсификация борьбы оппонентов, нарастание эмоциональной напряженности, расширение зоны разногласий, вовлечение в конфликт новых лиц);

- сбалансированное противодействие (снижение интенсивности борьбы, понимание того, что силовыми методами проблему не решить, изменение отношения к проблеме конфликта и к ситуации в целом).

3) **Разрешение конфликта.** Разрешить конфликт – значит устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент. Понятно, что первое сделать сложнее, но это более важно.

Конфликт между людьми можно уподобить сорнякам в огороде: конфликтная ситуация – это корень сорняка, а инцидент – та часть, которая находится на поверхности. Оборвав ботву сорняка и не тронув корень, мы только усилим его работу по вытягиванию из почвы питательных веществ, так необходимых культурным растениям. Да и найти корень после этого труднее. Так же и с конфликтом: не устранив или не изменив объективную конфликтную ситуацию, мы создаем условия для углубления конфликта.

Конфликт, как и болезнь, легче предупредить, чем лечить. Существует множество практических рекомендаций, так сказать, «общего пользования» по поводу того, как избежать конфликта. Остановимся только на некоторых из них.

1. Если не хотите в лице какого-то человека нажать себе врага, никогда не выражайте сомнения в его интеллектуальных способностях, не преуменьшайте его заслуги и очевидные достоинства, и, вообще, постарайтесь устранить из делового общения суждения и оценки, которые могут ущемить честь и достоинство вашего собеседника.

2. У каждого человека есть свои «болевы́е точки», уязвимые места, «бить» по которым критикой и упреками не стоит. Лучше, наоборот, укреплять у собеседника веру в себя, давая достойную оценку его деятельности, так как вера в себя – это уровень притязаний человека, который определяет успешность вашей совместной деятельности.

3. Подчеркивание собственных достоинств, демонстрация превосходства, надменность, переоценка неотразимости своей внешности и т.п. всегда раздражают окружающих, вызывая у них бессознательное стремление к сопротивлению и доказательству обратного. Стоит ли пробуждать эти желания у партнера по общению?

4. Стремясь убедить в чем-то человека, нужно дать ему сначала возможность высказаться, а самому научиться слушать. Хороший слушатель всегда вызывает уважение, благодарность и доверие со стороны собеседника, а, значит, вероятность стать участником конфликта для него снижается.

5. Умение человека управлять своими эмоциями – важнейшее условие предупреждения конфликтов. Даже если вас «довели», прежде чем «сорваться» и сказать собеседнику что-то резкое, грубое, психологи советуют прибегнуть к испытанным средствам: несколько раз глубоко вдохнуть и выдохнуть; выдержать паузу; расслабить мышцы или, наоборот, пройтись; произвести плавные движения головой, руками, языком во рту и т.д. Главное – сдержаться и восстановить спокойствие. Если вам это удалось, то, по крайней мере, один из конфликтующих не допустит глупостей, а это

уже достижение, ибо, как гласит китайская поговорка, «чтобы сделать хлопок, нужны две ладони».

8.2. Типология конфликтов

- *Классификация конфликтов*
- *Характеристика конфликтов*
- *Типы поведения личности в конфликте*

В научной литературе существуют различные классификации конфликтов. На наш взгляд, наиболее оптимальным является разделение *по направленности, по значению, по объему, по длительности протекания, по источнику возникновения*.

По направленности конфликты делятся на:

- **«горизонтальные»** – в которых задействованы лица одинакового социального ранга или статуса;
- **«вертикальные»** – которые затрагивают лиц, находящихся в отношениях субординации;
- **«смешанные»** – которые представлены и «горизонтальными», и «вертикальными» составляющими.

«Вертикальные» конфликты составляют в среднем 70-80% от общего числа. Они наиболее деструктивны по своим последствиям для руководителя, так как в таком конфликте он обычно связан по «рукам и ногам». Каждое его действие рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

По значению для организации конфликты делятся на:

- **конструктивные** (созидательные)
- **деструктивные** (разрушительные).

Конструктивным конфликт бывает тогда, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы.

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

По объему конфликты подразделяют на:

- **внутриличностные;**
- **межличностные;**
- **между личностью и группой;**
- **межгрупповые.**

На этих конфликтах следует остановиться подробнее.

Внутриличностные конфликты возникают в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями сотрудника, а также в ответ на рабочую недогрузку или перегрузку, противоречивые требования.

Нужно помнить, что этот тип конфликта не полностью соответствует данному определению. Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности (потребности, мотивы, ценности, чувства и т.п.).

Внутриличностный конфликт может принимать различные формы. Одна из самых распространенных – **ролевой конфликт**, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Например, женщина – руководитель отдела – давно планировала и даже дала обещание семье в выходные дни поехать за город, отдохнуть, провести время с детьми. Но в пятницу приходит руководитель с какой-то проблемой и настаивает на том, что работу нужно завершить к понедельнику.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, находящихся в оппозиции друг другу в отношении целей, ценностей или поведения. Это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта.

В организациях он проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы, материальные средства и т.д. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Конфликт между личностью и группой проявляется как противоречие между ожиданиями или требованиями отдельной личности и сложившимися в группе нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

Например, на деловом совещании идет обсуждение возможности увеличения объема продаж. Большинство считает, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Межгрупповые конфликты – конфликты внутри формальных групп коллектива (например, администрации и профсоюза), внутри неформальных групп, а также между формальными и неформальными группами. Обычно такие конфликты носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают ни одной из групп выигрыша.

По длительности протекания конфликты можно подразделить на:

- **кратковременные;**
- **затяжные.**

Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Вторые же связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами или с объективными трудностями. Длительность конфликта зависит как от предмета противоречий, так и от характера столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют свое негативное состояние. Частота конфликтов может вызвать глубокую и длительную напряженность отношений.

По источнику возникновения конфликты можно разделить на:

- **объективно обусловленные;**
- **субъективно обусловленные.**

Объективным считается возникновение конфликта в сложной противоречивой ситуации, в которой оказываются люди. К объективным причинам конфликтов относятся:

- неблагоприятные условия труда;
- несовершенная система оплаты труда;
- неритмичность работы (простои);
- сверхурочные работы;
- упущения в работе (когда страдает заработок работника, причем не по его вине);
- необеспеченность заданий ресурсами;
- несоответствие прав и обязанностей;
- отсутствие четкости в распределении обязанностей (в частности, устаревшие или слишком расплывчатые должностные инструкции);
- низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины.

Устранить конфликты, вызванные такими причинами, можно только изменив объективную ситуацию. В этих случаях конфликт выполняет своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива.

Субъективным будет возникновение конфликта в связи с личностными особенностями конфликтующих. Принятое решение кажется ошибочным, оценка труда неправильной, поведение коллег неприемлемым. К субъективным причинам относятся:

- а) неправильные действия руководителя или подчиненных (связанные с нарушением служебного этикета, трудового законодательства, несправедливой оценкой результатов труда);

б) психологическая несовместимость некоторых людей.

Умение определить конфликт, четко очертить его границы, выявить причины — это залог успеха в деловом общении.

8.3. Разрешение конфликтов

- *Эскалация конфликта*
- *Типы поведения участников конфликта*
- *Стратегия разрешения конфликта*

Люди неизбежно будут конфликтовать и не соглашаться друг с другом, ибо, как повторял Карлсон, это «дело житейское». Главное – выбрать оптимальную стратегию и стиль поведения в конфликтной ситуации, позволяющий максимально эффективно решить проблему.

К.У. Томас и Р.Х. Килменн выделили **пять типовых стратегий** поведения в конфликтных ситуациях: *конкуренция; уклонение; приспособление; сотрудничество; компромисс.*

Рассмотрим более подробно эти стили.

Стиль конкуренции. Вы стараетесь в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая других людей принимать ваше решение проблемы. Использовать стиль конкуренции эффективно в том случае, если:

- вы обладаете достаточным авторитетом или властью для принятия решения;
- решение необходимо принять быстро, и вы имеете достаточно власти для этого;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять;
- вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;
- вы должны принять нестандартное решение, но сейчас вам необходимо действовать и у вас достаточно полномочий для этого шага.

Стиль уклонения. Реализуется тогда, когда вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от решения конфликта.

Вы можете использовать этот стиль, когда:

- исход не очень важен для вас или вы считаете, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы;
- у вас трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности;
- вы хотите выиграть время;
- ситуация очень сложна, и вы чувствуете, что разрешение конфликта потребует слишком многого от вас;
- у вас мало власти для решения проблемы;
- вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему.

Стиль приспособления. Он означает, что вы действуете совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы.

Он не подходит, когда вы чувствуете, что другой человек не собирается в

свою очередь поступиться чем-то или что этот человек не оценит сделанного вами.

Наиболее характерные ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления:

- вас не особенно волнует случившееся;
- вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;
- вы понимаете, что правда на вашей стороне;
- у вас мало шансов победить;
- вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям.

Стиль сотрудничества. Наиболее эффективный стиль, но и наиболее трудный. Для его реализации необходимо, чтобы оба участника конфликта понимали, в чем состоит причина конфликта и имели возможность вместе искать новые альтернативы или выработать приемлемые компромиссы.

Такой подход рекомендуется использовать в ситуации, когда:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон, и никто не хочет полностью от него устраниваться;
- у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- у вас есть время поработать над возникшей проблемой;
- вы и другой человек осведомлены о проблеме, и желания обеих сторон известны;
- обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью.

Стиль компромисса. Вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их частично, и другая сторона делает то же самое. Вы рассматриваете только то, что говорите друг другу о своих желаниях.

Типичные случаи:

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- вас может устроить временное решение;
- вы можете воспользоваться временной выгодой;
- другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;
- компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения.

Какой стиль предпочтительнее? Из всех описанных выше стилей сотрудничество, вероятно, самый трудоемкий, особенно если он вами не усвоен. Неприемлемым он будет и для того, чья единственная цель в конфликте – «урвать от пирога» как можно больше.

В идеальном случае конфликт сам подсказывает нам стиль поведения. Если ни цель, ни отношения не являются для нас особо важными, благоразумнее уклониться от конфликта, дабы не уподобиться гоголевским Ивану Ивановичу и Ивану Никифоровичу. Когда для нас важна цель, и значительно меньше – взаимоотношения, наилучшим выходом из конфликта может оказаться доминирование, конкуренция. С другой стороны,

реалистический взгляд на вещи (а совсем необязательно трусость) заставляет нас в случаях, когда отношения намного важнее, чем цель, прибегнуть к стилю приспособления. Это та ситуация, о которой говорят: «Стоит ли ссориться из-за пустяков?» И все же в самом существенном варианте, когда важны и цель, и отношения с оппонентом, без сотрудничества в том или ином виде нам не обойтись.

Важно понять, что каждый из этих стилей эффективен только в определенных условиях и ни один из них не может быть выделен как самый лучший. Наилучший подход будет определяться конкретной ситуацией, а также складом вашего характера.

При столкновении с проблемами люди иногда спотыкаются уже на первых шагах, встретив неожиданное препятствие, и терпят поражение, «заиклившись» на нем. Если же разбить проблему на части, становится понятно, что возможны различные варианты ее решения.

Выбор стратегии может проявляться отнюдь не только в словах, но и невербально. Без помощи языка мы можем демонстрировать согласие и понимание, позитивное отношение к собеседнику и т.д. Равным образом можно проявить отрицание, напряжение, подчеркнуть различия. Последнее, безусловно, приведет к эскалации конфликта.

Наконец, еще одно соображение: при выборе стратегии поведения в конфликтной ситуации следует ответить себе на ряд вопросов. В чем вы больше заинтересованы? что для вас реально важнее – додавить противника, самоутвердиться или решить проблему? какие средства воздействия находятся в распоряжении каждой стороны? способны ли в принципе стороны к действиям в рамках именно такой стратегии? какие отношения между сторонами желательны в будущем? каким временем для разрешения конфликта вы располагаете? Нужно понять, что по большому счету совершенно не важно, насколько правы мы и ошибаются они, потому что **МЫ В ОДНОЙ ЛОДКЕ** и выплывать нужно вместе.

При всех красивых и правильных словах о сотрудничестве, при всей критике неконструктивных подходов к конфликту, бывают случаи, когда соглашательство, компромисс или уход являются единственно возможными вариантами поведения.

Но когда стороны исчерпали все возможности самостоятельно разрешить конфликт и не добились положительного результата, целесообразно прибегнуть к посредничеству.

Посредничество представляет собой специально организованное общение конфликтующих сторон при участии третьей (нейтральной) стороны. Наличие третьего, стороннего участника позволяет перенести на него часть эмоциональной нагрузки и ответственности за разрешение конфликта. Поэтому для посредника крайне важно, во-первых, сохранить объективность и нейтральность, не оказаться вовлеченным в проблему и, во-вторых, попытаться превратить оппонентов в партнеров, способных к конструктивному взаимодействию и диалогу. В зарубежной психологии для обозначения нейтральной стороны обычно используют термины ***медиация***

(посредничество) и *медиатор* (посредник).

К поиску посредника конфликтующие стороны чаще всего обращаются в тех случаях, когда:

- конфликт является трудноразрешимым, есть угроза его разрастания, разрыва деловых отношений или образования враждующих группировок;
- от конфликтных отношений страдают другие люди и интересы дела;
- оппоненты не могут вести принципиальные разговоры конструктивно, не переходя на личные отношения (в силу отсутствия опыта, умений, навыков, либо личной неприязни), и сами осознают это;
- хотят избавиться от противостояния, но сами не способны сделать нужные шаги к взаимопониманию.

Посредники могут воздействовать на саму конфликтную ситуацию, на обстоятельства, поддерживающие конфликт, или на самих его участников. При этом функции, которые выполняет третья сторона в конфликте, могут быть самыми различными:

– *постановляющая*. В качестве третьей стороны выступает представитель общественной власти (система судов и арбитража), который заслушивает дело и выносит решение, обязательное для обеих сторон. Судебное решение опирается не на представления его участников о своей правоте, а на силу закона: «прав тот, на чьей стороне закон»;

– *согласительная*. Третья сторона общается с каждым участником конфликта в отдельности, выслушивает их мнения и предложения, передает их другой стороне, собирает факты и аргументы, выносит свои рекомендации, которые не обязательны для исполнения конфликтующими, но помогают им достичь согласия по проблемным вопросам;

– *контролирующая*. Третья сторона отказывается от права принимать какие бы то ни было решения или рекомендации, не вмешивается в содержание конфликта, но осуществляет жесткий контроль над самим процессом переговоров, четко определив правила поведения участников конфликта (регламент, использование психологических уловок, проявление эмоций и т.п.);

– *организующая*. Третья сторона создает условия для встречи сторон, предоставляя им помещение или необходимые услуги. Обстановка, в которой проходит встреча, весьма значимый фактор. Всегда легче настроиться на деловое взаимодействие, если общаешься на нейтральной территории, в просторном и удобном помещении, где чувствуешь себя защищенным от вторжения посторонних людей, где нет отвлекающих раздражителей (приборов, ярких картин, украшений), тебе ненавязчиво предлагают чашечку кофе или чая (причем, не конкуренты, а сторонние люди), опять же предоставляют дополнительную информацию о возможном «веере» определенных процедур по разрешению спорных вопросов и т.д.;

– *экспертная*. Третья сторона по приглашению одной либо обеих

конфликтующих сторон выполняет роль советника по содержанию обсуждаемых проблем: предоставляет необходимую информацию по конкретным вопросам, дает экспертную оценку или делает анализ, прогнозирует развитие ситуации, помогая конфликтующим принять более взвешенное решение.

И в заключении уместно вспомнить одну восточную притчу. У мудреца спросили: «Скажите, пожалуйста, что лучше – щедрость или доблесть?» Он ответил: «Щедрому доблесть не нужна». Таким образом, в зависимости от своего стратегического выбора, развивая свою «конфликтную культуру», человек может либо «наращивать мускулы», либо развивать свой потенциал щедрости. Каждому свое!

ТЕМА 9. СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

Ежедневно каждый из нас испытывает множество эмоций. Их источником являются, с одной стороны, отражаемая в нашем сознании окружающая действительность, а с другой – наши потребности. Когда появляется эмоция, изменяется не только внешний вид человека, но и деятельность внутренних органов, обменные процессы, состояние нервной системы. При одних эмоциональных состояниях мы испытываем прилив энергии, чувствуем себя бодрыми, работоспособными, при других – наблюдается упадок сил, скованность, апатия.

Однако, и переизбыток эмоций тоже малоприятен. Он не проходит для человека бесследно, приводя к эмоциональному истощению. Как же найти ту самую «золотую середину»? Об этом и пойдет речь в данной главе.

9.1. Эмоции в жизни делового человека

- *Характеристика эмоций*
- *Причины отрицательных эмоций*
- *Формирование позитивного эмоционального состояния*

Как важно в повседневном общении понимать истинные чувства собеседника! Почему он взволнован, разгневан, хмур или молчалив? Почему в разговоре не смотрит в глаза и даже отворачивается? Почему заливается краской стыда?

Не менее важно понять и себя, свои чувства. Отчего меня так раздражает именно этот конкретный человек? Почему я так быстро «завожусь», выхожу из себя? Почему не могу сдержаться в споре? Почему мне так трудно произнести добрые слова и признаться в своих чувствах? И еще много-много «почему», ответить на которые совсем не просто, но необходимо.

Давайте попытаемся разобраться, что такое эмоции, какую роль они играют в жизни человека и в каких случаях они приобретают негативное содержание. **Эмоция** (от лат. *emoti* – «потрясаю», «волную») – **субъективная реакция человека на воздействие внутренних и внешних раздражителей, в зависимости от их соответствия нашим потребностям.** Любая новая ситуация или информация, которая способствует удовлетворению потребностей (или повышает вероятность их достижения), вызывает у человека положительные эмоции, а снижающая эту вероятность, неизбежно вызывает негативные эмоции. Таким образом, эмоции для человека служат универсальной мерой ценности всего происходящего, своеобразной «валютой мозга». Они регулируют наше поведение, «переключая» нашу деятельность с одного вида на другой. Мы выбираем такое поведение, которое помогает нам усилить, повторить положительные эмоции (радость, восхищение, интерес) и ослабить, предотвратить негативные (страх, огорчение, гнев). Но чаще всего делаем мы это бессознательно, бесконтрольно, что становится причиной досадных

недоразумений в нашей повседневной жизни. Поэтому так важно научиться понимать свой собственный эмоциональный мир, управлять им, а также влиять на проявления эмоций другими людьми.

Источники отрицательных эмоций многочисленны и разнообразны. Одни из них неизбежны, неотвратимы, другие трудно предотвратить, а иногда и предвидеть: природные бедствия, несчастные случаи, болезнь, семейные и служебные неприятности. Но существуют много отрицательных эмоций, источником которых являются люди – их поведение и поступки.

Следует отметить, что для человека одинаково опасны как избыток эмоций, так и их дефицит. Как же достичь **оптимальной меры** в эмоциональных проявлениях?

Прежде всего, следует навести «порядок в голове», *осознав свои потребности и их значимость* для вас (ведь именно потребности вызывают к жизни те или иные эмоции!). Важно сформировать такой набор (иерархию) потребностей, которые были бы оптимальны для развития личности, помогали ей ставить и достигать конкретные цели, получая на выходе максимальное удовлетворение, испытывая позитивные эмоции от процесса самореализации.

Поэтому, чтобы сохранить эмоциональный комфорт и не разрушить себя преждевременно, следует усвоить некоторые «прописные истины».

- ***Следует избегать катастрофических установок типа «все плохо», «все пропало» и т.п.*** Любую ситуацию следует оценивать объективно, реально, не драматизируя ее. Оказавшись в неприятной ситуации, прежде всего, спросите себя: *«Что меня ждет в самом худшем случае?»* и приготовьтесь принять это как неизбежное. Затем просто подумайте, можно ли изменить ситуацию? Что для этого следует предпринять? Какую пользу из этого можно извлечь? Часто человек поддается панике только потому, что не дает себе времени подумать и проанализировать проблему, то есть не успевает «включить» сознание и увидеть то, что не лежит на поверхности. И отрицательные эмоции тут же берут верх!

- ***Любую эмоцию следует «отреагировать», то есть выпустить на волю.*** Это касается как положительных, так и отрицательных эмоций. Если этого не сделать, человек будет чувствовать себя некомфортно, пребывать в эмоциональном напряжении. Подумайте сами: когда мы описываем свои чувства, переживания, мы говорим о том, что нам хочется прыгать от радости, скакать от возбуждения, бить, рвать, метать от гнева и обиды и т.д. Другими словами, нам хочется *действовать* (ведь описываем мы эмоциональные состояния в глаголах!). Но если хочется, то почему не делаем? Ведь все знаем из личного опыта насколько легче становится нам, если можно выговориться, выплакаться, выкрикаться. Зачем подвергать себя дополнительным испытаниям и саморазрушению? Эмоции следует обязательно выпускать вовне, но так, чтобы не пострадали другие люди, чтобы не получилось по принципу «с больной головы на здоровую».

Например, можно, оставшись одному в кабинете или в комнате, что есть силы стукнуть по столу или по стене кулаком, пнуть ногой стул, безжалостно скомкать лист бумаги и швырнуть его в мусорное ведро, пешком спуститься на первый этаж и подняться обратно и т.д. Главное – усилить двигательную активность, увеличить физическую нагрузку, почувствовать «мышечную радость» и тем самым снять эмоциональное напряжение, «разрядить» нервную систему.

- ***Не стоит жалеть себя ни при каких обстоятельствах.*** Жалость унижительна для человека именно потому, что она делает его *слабым*. А слабый человек не в состоянии владеть ситуацией и принимать разумные решения.

- ***Не позволяйте мелочам управлять вашей жизнью.*** Определите, что для вас главное, и старайтесь достичь этого. Помните: человек не может получить все и сразу, и за все, что он имеет или хочет иметь, он *должен заплатить чем-то*. Неприятные мелочи – это и есть самая малая плата за главное в жизни. Плохая погода, неприятливый взгляд, прыщик на кончике носа, не вовремя оторвавшаяся пуговица и множество других мелочей, способных отравить нам жизнь, на самом деле могут стать нашими союзниками, если научиться правильно к ним относиться.

- ***Умейте быть счастливым и получать удовольствие от всего, что вы делаете.*** Нет ничего хуже, чем делать что-то только потому, что так надо (надо кому-то – родным, знакомым, коллегам, начальнику, обществу и т.д., но не тебе). Человек, который терпит над собой «веление долга» как проклятие, заслуживает жалости, сострадания, но не уважения. Ведь если человек все делает правильно, «как должно», но сам не получает от этого радости, не испытывает внутреннего удовлетворения, он растрчивает себя впустую. Поэтому так важно научиться во всем, что вы делаете, *находить хорошее и полезное для себя*, «баловать» себя позитивными переживаниями и как можно чаще ощущать полноту и осмысленность своей жизни.

- ***Научитесь «не заражаться» негативными эмоциями других людей.*** Несомненно, вам приходилось испытывать раздражение либо злость, когда кто-то вел себя навязчиво, грубо, глупо. Возможно, он просто рисовался, бахвалился, приставал с просьбами, говорил без умолку, притворялся беспомощным либо вел себя вызывающе, агрессивно. На такое поведение сама собой напрашивается негативная реакция, и мы ее выдаем, не задумываясь о последствиях. А результат неутешителен: *изменить поведение другого человека, перевоспитать его нам вряд ли удастся*, зато себе настроение мы испортим обязательно и на довольно длительный срок. Поэтому нужно просто набраться терпения, когда кто-то переживает бурную эмоциональную реакцию, предоставить другим возможность выразить свои эмоции (естественно, в допустимых пределах), не обижаясь на них и не поддаваясь собственным эмоциям.

9.2. Стрессы и стрессовые состояния

- *Характеристика понятия «стресс»*
- *Причина возникновения стрессов*
- *Признаки стрессового напряжения*
- *Профилактика и преодоление стресса*

Многие из вас слышали это короткое и даже по своему звучанию какое-то волнующее слово: **стресс**. Оно давно пришло со страниц специальных изданий в живую речь. Сегодня многим кажется, что знать *слово* — это значит владеть содержанием *понятия*, которое этим словом обозначается.

В переводе с английского *стресс* – **это давление, нажим, напряжение, а дистресс – горе, несчастье, недомогание, нужда**. Стресс есть *неспецифический* (т.е. один и тот же на различные воздействия) ответ *организма на любое предъявленное ему требование*, который помогает ему приспособиться к возникшей трудности, справиться с ней. Всякая неожиданность, которая нарушает привычное течение жизни, может быть причиной стресса. При этом не имеет значения, приятна или неприятна ситуация, с которой мы столкнулись. Имеет значение лишь *интенсивность потребности в перестройке или в адаптации*.

Обстоятельства, связанные со стрессом, могут быть приятными или неприятными. Любое событие, факт или сообщение может вызвать стресс, т.е. стать **стрессором**. При этом, говоря житейским языком, волнует человека та или иная ситуация или оставит равнодушным, выступит причиной стресса или нет, зависит не только от самой ситуации, но и от личности, ее опыта, ожиданий, уверенности в себе и т.д. Особенно большое значение имеет, конечно, оценка угрозы, ожидание опасных последствий, которые содержит в себе ситуация.

Стресс – это совокупность защитных психических и физиологических реакций организма в ответ на воздействие различных факторов, особенно новых, неожиданных. Это продукт так называемой реакции «бей-бег» – примитивного рефлекса, который готовит человека к борьбе, к столкновению с трудностями. Когда человек сталкивается с какой-то опасностью или неожиданностью, его организм выделяет соответствующие гормоны (известные в народе как адреналин), которые включают экстренные энергетические источники, помогая человеку справиться с ситуацией и выжить. Но этот, столь полезный для первобытного человека механизм, сегодня порождает очень серьезные проблемы, связанные с истощением организма.

Дело в том, что организму *вреден не сам по себе стресс* (в конце концов, и положительные эмоции человека тоже связаны со стрессом), *а его чрезмерная интенсивность*. Стресс хорош в определенных количествах. При нарастании частоты и продолжительности стрессов, они начинают истощать организм, резко снижая его работоспособность. Если 30 лет назад стресс возникал относительно редко и люди имели возможность прийти в себя до того, как перед ними возникала новая стрессовая ситуация, то сегодня почти

все мы стали жертвами непрерывного стресса и организм уже не выдерживает. Ситуация отягощается сидячим образом жизни, вечной спешкой, неумением человека расслабиться и даже...слабо развитым чувством юмора.

Однако необходимо отметить, что все люди по-разному реагируют на ситуации, которые возникают в их жизни.

Если по своему характеру человек всегда или почти всегда реагирует на препятствие одинаково, то можно говорить о том, что он относится к определенному типу. *Первые* – активно обвиняют других людей, требуют, возмущаются и т.д. *Вторые* склонны видеть причину своих неприятностей в неудачном стечении обстоятельств: «Никто не виноват. Так уж получилось». *Третьи* принимают вину на себя, считают, что сами виноваты во всех своих неудачах и промахах. А четвертые даже пытаются усмотреть нечто положительное в явно неприятной ситуации: делают «хорошую мину при плохой игре».

О том, что стрессы стали бедой очень и очень многих, говорят недавние исследования. Результаты этих исследований свидетельствуют, что причиной стресса в 61% случаев являются служебные проблемы, семейные переживания и финансовые трудности, 22% случаев вызваны причинами «психологического характера», а 7% – серьезными заболеваниями. При этом скрыть свое стрессовое состояние практически невозможно. Во всяком случае, когда опрошенным европейцам задали вопрос, известен ли им кто-то из знакомых, страдающий от стресса, 58% ответили положительно.

Нарастает не только частота, но и продолжительность стрессов. Современный темп принятия решений стал настолько высок, что человеку просто не остается времени для отдыха.

Ярким примером здесь может служить так называемый «селф-мэйдмэн» (*self-made man*), т.е. «человек, сделавший себя сам». Так американцы называют человека, который посвятил свою жизнь прежде всего делу, жил без развлечений, отдыха, пренебрегая семьей и дружбой. Очень часто этот человек годам к пятидесяти вдруг обнаруживает, что его дела идут уже как бы своим ходом и нет необходимости держать их под постоянным контролем. И тогда «селф-мэйд мэн» попадает в крайне тяжелое состояние, которое те же американцы обозначают термином «брейкдаун» (*break-down*), понимая под этим нечто вроде состояния человека, внезапно споткнувшегося и рухнувшего в канаву. Именно такие эмоции овладевают «селф-мэйд мэном», когда он вдруг осознает, что в погоне за успехом израсходовал большую часть жизни, не получив от нее особой радости.

Опасность стресса появляется в тот момент, когда на шкале его жизненных ценностей – усердии, упорстве, амбиции, потребности в почестях и уважении со стороны окружающих – начинают происходить изменения. Следствием этого становится потеря самоконтроля, пренебрежение прочими жизненными обязанностями и даже возникновение некоторых психических заболеваний.

Стресс не опасен, если он находит целесообразный выход, ком-

пенсруется расслаблением. Существует два вида стресса: *эустресс* и *дистресс*.

Эустресс активизирует, мобилизует внутренние резервы человека, улучшает протекание психических и физиологических функций. *Дистресс* – разрушительный процесс, дезорганизуя поведение человека, ухудшает протекание психофизиологических функций. Эустресс является **кратковременным**, сопровождается бурным расходом «поверхностных» адаптивных резервов и началом мобилизации «глубоких». Он может давать ощущение подъема внутренних сил.

Дистресс чаще относится к **длительному** стрессу, при котором происходят мобилизация и расходование и «поверхностных», и «глубоких» адаптивных резервов. Такой стресс может переходить в соматическую или психическую болезнь (невроз, психоз).

Стресс обычно вызывается кратковременными и долговременными стрессорами. К кратковременным относятся неудачи, рассеянное внимание, страхи, боли, дефицит времени; к долговременным – конфликтные ситуации, опасная работа, длительные нервно-психические перегрузки.

Необходимо знать признаки стрессового напряжения:

- невозможность сосредоточиться на чем-либо;
- слишком частые ошибки в работе;
- ухудшение памяти;
- слишком часто возникающее чувство усталости;
- очень быстрая речь;
- мысли часто «улетучиваются»;
- частые «беспричинные» боли (т.е. вызванные не физическими проблемами);
- повышенная возбудимость;
- работа не доставляет прежней радости;
- потеря чувства юмора;
- резкое возрастание числа выкуриваемых сигарет;
- пристрастие к спиртным напиткам;
- постоянное ощущение недоедания;
- отсутствие аппетита или вкуса еды;
- невозможность вовремя закончить работу.

Когда вы внимательно прочтаете этот перечень, то поймете, что с некоторыми из признаков вы давно знакомы и можете назвать другие, отсутствующие в этом списке.

Помимо признаков, мы можем выделить и причины стрессового напряжения:

- гораздо чаще вам приходится делать не то, что хотелось бы, а то, что нужно, что входит в ваши обязанности;
- вам постоянно не хватает времени, и вы ничего не успеваете;
- вас что-то или кто-то подгоняет, вы постоянно спешите;
- вам начинает казаться, что все окружающие зажаты в тиски какого-

то напряжения;

- вам постоянно хочется спать – никак не можете выспаться;
- вы видите чересчур много снов, особенно когда очень устали;
- вам почти ничего не нравится;
- постоянно ощущаете неудовлетворенность жизнью;
- не с кем поговорить о своих проблемах, да и, кажется, нет особого желания делиться;
- появляется комплекс неполноценности: «у других людей все иначе»;
- вы не чувствуете уважения к себе (дома, на работе).

Как же пережить стресс? Приведем несколько советов.

• ***Учитесь планировать.*** Дезорганизация может привести к стрессу. Наличие большого количества планов одновременно часто приводит к путанице, забывчивости и чувству, что незаконченные проекты висят над головой, как дамоклов меч.

• ***Признавайте и принимайте ограничения.*** Многие из нас ставят себе недостижимые цели. Но человек не может быть совершенным, поэтому часто возникает чувство несостоятельности или несоответствия вне зависимости от того, насколько хорошо мы выполнили что-либо. Ставьте достижимые цели.

• ***Расширяйте свой кругозор.*** Иногда необходимо убежать от жизненных проблем и развлечься. Найдите занятие, которое было бы увлекательным и приятным для вас.

• ***Будьте положительной личностью.*** Избегайте критиковать других. Учитесь хвалить других за те вещи, которые вам в них нравятся. Сосредоточьтесь на положительных качествах окружающих.

• ***Учитесь терпеть и прощать.*** Нетерпимость к другим приводит к фрустрации и гневу. Попробуйте действительно понять, что чувствуют другие люди, это поможет вам принять их.

• ***Избегайте ненужной конкуренции.*** В жизни очень много ситуаций, когда мы не можем избежать конкуренции. Однако слишком большое стремление выигрывать в слишком многих областях жизни создает напряжение и тревогу, делает человека излишне агрессивным.

• ***Рассказывайте о своих неприятностях.*** Найдите друга, с которым вы можете быть откровенны. Выражение вашего сдерживаемого напряжения полному сочувствия слуху очень полезно для снятия напряжения.

Наряду с регуляцией неблагоприятных эмоциональных состояний нужна постоянная работа над собой.

Ученые Гарвардского университета доказали, что человек может быть счастлив, научившись управлять эмоциями и своим поведением в стрессовых ситуациях. В результате многолетнего эксперимента и многочисленных наблюдений они сформулировали универсальный «рецепт счастья», состоящий в следующем:

- необходимо воспитывать у себя умение встречать беду;

- никогда не впадать в озлобленность;
- не винить других;
- не накапливать примеры несправедливости судьбы;
- не стимулировать бодрость, но и не превращаться в нытика, досаждающего всем жалобами на жизнь.

Нельзя относиться к неприятностям пассивно. Стремление к их преодолению само по себе содержит противоядие от депрессии и стресса. Реакция взрослого человека на конфликт, трудную ситуацию всегда должна быть осмысленной и взвешенной. Короче говоря, путь к эмоциональному комфорту и счастью очень прост – это прагматическое и реалистическое отношение к жизни.

9.3. Профессиональное выгорание и его профилактика

- *Характеристика синдрома профессионального выгорания*
- *Профессиональное выгорание и условия его появления*
- *Симптомы профессионального выгорания*
- *Профилактика профессионального выгорания*

Большинство из нас на практике убеждается в том, что часто выполнение профессиональных задач требует такой самоотдачи, отнимает столько сил и энергии, что вечерами мы уже просто не в состоянии так же интенсивно заниматься иными проблемами.

При этом, если человек успешно справляется со своими обязанностями, то перед ним, как водится, ставят все новые и новые задачи. Возрастают ответственность и объемы работы. Выходя из своего кабинета, покидая свое рабочее место, нельзя, к сожалению, выбросить из головы все связанные с работой мысли, «перепрограммировать» их на семейную жизнь, на организацию очередного отпуска или посещение театра. Все чаще мы ловим себя на желании отложить что-либо на «потом». Откладываем всегда что-то конкретное, но, к сожалению, оказывается, что это была сама жизнь.

Когда кто-то говорит, что он отдает работе всего себя, живет только работой, что у него просто нет времени для тех или иных увлечений, что в то небольшое свободное время, которое ему выпадает, ему удастся прочитать разве что специальную литературу, можем ли мы считать его хорошим работником? Найдется немало руководителей, которые бы таких работников с руками оторвали. «Неутомимая рабочая лошадка», будь то мужчина или женщина, которая всегда на месте, всегда готова вытащить «застрявшую в навозе телегу», всегда независима от «внешних» условий, а потому чрезвычайно мобильна, – это очень ценный труженик. Перед ним нужно лишь поставить задачу, и она так захватывает его, что он со всей энергией бросается на ее решение. Замечательно и похвально, не правда ли? Если бы не одно «но».

В переводе с латинского слово «интерес» означает приблизительно «быть при этом». Чем больше интереса человек испытывает к какому-либо делу, тем ближе он к нему становится. Высшая степень интереса достигается

тогда, когда человека от дела уже ничто не отделяет, он отождествляет себя с ним и полностью ему подчиняется. Работа становится частью его «Я», вытесняя потихоньку все остальные «интересы», человек попадает в зависимость от нее, постепенно превращаясь в трудоголика.

Можно ли считать это идеалом? Тем, кто придерживается такого мнения, придется призадуматься.

Как же найти такой оптимальный вариант, чтобы, с одной стороны, человек мог работать с должной отдачей, а с другой стороны, не был так поглощен связанными с работой проблемами, чтобы не терял собственного взгляда на окружающий мир?

Среди американских менеджеров действует правило: выполни сначала все важные дела, а потом – неотложные. Это может вызвать возражение, показаться нереальным. Во многих случаях это даже вряд ли удастся.

Какая же разница между «важным» и «неотложным»? За «неотложным» всегда стоит некто, кто торопит и подгоняет, кто назначает сроки и может заставить повиноваться.

«Важным» же является то, что имеет значение для самого человека. К сожалению, «важное» почти никогда не является срочным. Все важное без особого ущерба – вот в чем коварство! – до определенного времени можно снова и снова переносить на более поздний срок. Если человек считает важными отношения в семье, но у него за повседневными неотложными делами до этого просто руки не доходят, в один прекрасный день он может вдруг «обнаружить», что семья прекрасно обходится без него, что она живет своей жизнью и что каждый ее член идет своей дорогой. И что тогда?

Рецепт здесь простой: с важными делами следует поступать так, как поступают со всеми неотложными делами. Если в первом случае всегда существует некто, кто подгоняет и назначает сроки, то при решении важных дел человек сам должен себя торопить, сам устанавливать себе сроки! Только он сам может сделать важное неотложным! Если не заниматься важными вопросами, то их снова оттеснят на задний план многочисленные, не терпящие отлагательства дела, и... жизнь пройдет мимо!

Но есть и другая крайность. Наверняка каждому из нас приходилось слышать фразу: «Сгорел на работе». До недавнего времени эти слова воспринимались всеми не более чем красивая метафора. Однако исследования, проведенные за последние десятилетия, доказали реальность существования этого явления, получившего название «**синдром профессионального выгорания**». По сути своей проявления профессионального выгорания очень похожи на состояние хронического стресса и психической перегрузки, и его ядром является эмоциональное истощение личности.

Внимание психологов различных направлений давно привлекала проблематика стрессоустойчивости человека в различных профессиях. Классические исследования ученых подтвердили тот факт, что длительное воздействие стресса может привести к психической дезадаптации и дезорганизации поведения человека, создать угрозу его психическому

здоровью. При этом к числу наиболее стрессогенных изначально были отнесены социальные профессии, основное содержание которых составляет межличностное взаимодействие (менеджеры, врачи, педагоги, юристы, социальные работники, продавцы, психологи и т.п.). Именно у представителей этих профессиональных групп был обнаружен **«синдром профессионального выгорания»** (этот термин ввел в научный обиход в начале 70-х годов XX века американский психолог Х. Фрейденбергер).

Синдром профессионального выгорания характеризуется как состояние психического утомления и разочарования, сопровождающееся эмоциональным истощением, деперсонализацией, снижением работоспособности. Это профессиональная деформация личности, возникающая под воздействием вполне определенных внешних и внутренних факторов:

1. **Внешние факторы**, связанные с особенностями профессиональной деятельности:

- хронически напряженная психоэмоциональная деятельность, когда работнику приходится постоянно подкреплять эмоциями различные аспекты своей деятельности, «трудный» контингент, с которым приходится общаться;
- дестабилизирующая организация (обстановка) деятельности, тяжелые условия труда;
- повышенная ответственность за исполняемые функции и операции, повышенная требовательность руководства;
- неблагоприятная психологическая атмосфера профессиональной деятельности, которая определяется двумя основными обстоятельствами: конфликтностью «по вертикали», т.е. между начальником и подчиненными, и конфликтностью «по горизонтали» – между коллегами.

2. **Внутренние факторы**, связанные с индивидуальными особенностями человека:

- склонность к эмоциональной ригидности. Выгорание чаще возникает у тех, кто менее реактивен и восприимчив, более эмоционально сдержан. У людей импульсивных, обладающих подвижными нервными процессами, формирование симптома выгорания происходит медленнее. Повышенная впечатлительность и чувствительность могут полностью блокировать этот механизм психологической защиты;
- интенсивная интериоризация (у людей с повышенной ответственностью больше шансов подвергнуться синдрому);
- слабая мотивация эмоциональной отдачи в профессиональной деятельности (низкий уровень эмпатии);
- нравственные дефекты и дезориентация личности.

По мнению всех авторов, исследующих синдром профессионального выгорания, развитие его симптоматики носит стадийный характер. Однако, в конечном счете, общая схема развития синдрома профессионального выгорания выглядит следующим образом:

- сначала наблюдаются значительные энергетические затраты как

следствие экстремально высокой положительной установки на выполнение профессиональной деятельности;

– затем появляется чувство усталости;

– и, наконец, разочарование, снижение интереса к своей работе.

На *первом этапе*, как правило, у работника наблюдается **высокая трудовая активность**. Он очень хочет достичь поставленной цели, работа доставляет ему радость и приносит удовлетворение, появляется чувство незаменимости. Человек постепенно отказывается от других своих интересов, не имеющих отношения к работе. Свои неудачи и просчеты старается не замечать.

Дальше – больше. Глубокое погружение в профессиональную деятельность ставит вопрос профессионального и личностного роста. Возникает необходимость решать все более серьезные задачи. И тут начинаются проблемы. С одной стороны, профессиональный и личностный рост работника может не нравиться кому-то из окружающих, а с другой – интерес к работе настолько разрастается, что начинает деформировать личность. Гораздо чаще возникают противоречия между получаемыми результатами и ожиданиями человека, его амбициями. В такой ситуации чувство усталости не заставит себя долго ждать, даже если человек будет окружен любовью клиентов и уважением коллег. Постепенно оно сменяется разочарованием и потерей интереса к работе.

У таких работников легко заметить изменение восприятия коллег. Если раньше отношения с ними могли испортить только какие-то конфликтные ситуации, то теперь коллеги изначально воспринимаются в негативном свете. Все чаще наблюдается шаблонное поведение. Человек постепенно теряет способность сопереживать окружающим, родственникам, друзьям, часто шокирует категоричными и откровенно циничными оценками обсуждаемых явлений. Начинается поиск возможностей уклониться от работы. Постоянно обсуждается тема недостаточной заработной платы, маленького размера премии и т.д. Человек с пренебрежением, а иногда и с отвращением, начинает относиться к тем идеалам, которыми недавно дорожил и которые привели его в профессию. Внимание концентрируется исключительно на проблемах сегодняшнего дня. Появляется ощущение, что другие его используют. Возникает зависть.

В эмоциональной сфере проявления профессионального выгорания могут быть также весьма разнообразными: от депрессии до агрессивных реакций (нетерпение к чужому мнению, неспособность к компромиссным решениям, подозрительность, конфликтность). Настроение часто меняется, возникают безосновательные страхи и чувство вины.

Следующим этапом развития синдрома профессионального выгорания является **фаза деструктивного поведения**. Отмечается понижение концентрации внимания, неспособность выполнять задания повышенной сложности, отсутствие воображения и ослабление абстрактного мышления. Человек способен действовать только в узких рамках заданных инструкций. В эмоциональной сфере усиливается стремление ограничить общение с

окружающими исключительно формальными контактами, отсутствие интереса к другим людям. Возникает ощущение самодостаточности, которое очень быстро переходит в чувство одиночества.

На *последнем этапе* развития синдрома идет **разрушение человека и как личности, и как физического тела**. В физическом плане мы наблюдаем расцвет психосоматических заболеваний. Сначала беспокоят невозможность расслабиться, ощущение постоянного внутреннего напряжения. Затем приходят бессонница и сексуальная дисфункция. Человек остро ощущает потребность и быстро впадает в зависимость от кофеина, никотина и алкоголя. Развиваются гипертония, язвенная болезнь желудка, сердечные аритмии, нарушения моторики желудочно-кишечного тракта, аллергические реакции и иммунодефицит. Вот здесь и начинаются долгие, но зачастую бесперспективные хождения по врачам.

Разрушение личности сопровождается формированием исключительно отрицательных жизненных установок, возникновением чувства беспомощности и, в конечном счете, утратой смысла жизни.

Естественно, что у каждого человека профессиональное выгорание протекает с разной степенью выраженности основных его признаков. Тем не менее, можно все симптомы, сопровождающие этот процесс, условно разделить на три группы:

1. Симптомы, связанные с физическим состоянием человека:

- повышенная утомляемость, апатия;
- физическое недомогание, частые простуды, тошнота, головная боль;
- боли в сердце, повышенное или пониженное давление;
- боли в области живота, нарушение аппетита и режима питания;
- приступы удушья, астматические симптомы;
- увеличение потливости;
- покалывание за грудиной, мышечные боли;
- нарушения сна, бессонница.

2. Симптомы, связанные с социальными отношениями, проявляющиеся при контактах человека с окружающими людьми (коллегами, клиентами, друзьями, родственниками):

- появление тревоги в ситуациях, где раньше она не возникала;
- раздражительность и агрессивность;
- нежелание работать, перекладывание ответственности;
- отсутствие контакта с коллегами и клиентами, нежелание улучшать качество работы;
- формализм в работе, стереотипность поведения, сопротивление переменам, активное неприятие любого творческого начала;
- циничное отношение к идеям общего дела, к своей работе;
- отвращение к пище или переедание;
- злоупотребление химическими веществами, изменяющими сознание (алкоголь, курение, кофе, таблетки и др.);

- вовлечение в азартные игры (казино, игровые автоматы, компьютерные игры).

3. **Внутриличностные симптомы**, характеризующие процессы, происходящие внутри человека и обусловленные изменением его отношения к себе, своим поступкам, мыслям и чувствам:

- повышенное чувство жалости к себе;
- ощущение собственной невостребованности;
- чувство вины;
- тревога, страх, ощущение загнанности;
- заниженная самооценка;
- ощущение собственной угнетенности и бессмысленности всего происходящего, пессимизм;
- разрушительное самокопание, проигрывание в голове ситуаций, связанных с сильными негативными эмоциями;
- психическое истощение;
- сомнение в эффективности работы.

Долгое время считалось, что наиболее уязвимыми к синдрому профессионального выгорания являются люди, много лет проработавшие в профессиях социального типа («помогающих» профессиях). Однако, последующие исследования опровергли это мнение. Как выяснилось, с течением времени многие из этих людей прекрасно адаптируются к профессии и вырабатывают собственные способы профилактики синдрома сгорания. А вот молодые специалисты могут быть с большей степенью вероятности отнесены к группе повышенного риска.

Последствия выгорания для организации:

- снижение удовлетворенности трудом;
- увеличение текучести кадров;
- ухудшение социально-психологического климата;
- увеличение неблагоприятных физических и эмоциональных симптомов самочувствия работников;
- ухудшение качественных и количественных показателей работы;
- увеличение затрат на обеспечение здоровья работников.

9.4. Способы и приемы эмоциональной саморегуляции

- *Характеристика эмоциональных состояний*
- *Аутогенная тренировка*
- *Медитация*
- *Массаж*
- *Сон*

Современная культура активно вторгается в эмоциональный мир человека. При этом наблюдаются два, на первый взгляд, противоположных, но, по сути, взаимосвязанных процесса – *повышение эмоциональной возбудимости и распространение апатии*. Когда утрачивается контроль над эмоциями и

умеренные их проявления все чаще сменяются крайностями, это свидетельство явного неблагополучия в эмоциональной сфере.

Современные психологи, опираясь на многолетний опыт научного изучения человеческих эмоций, как правило, признают необходимость их рациональной регуляции.

Психологи установили, что эмоции дезорганизуют ту деятельность, в связи с которой они возникли. Например, страх, возникший с необходимостью преодолеть опасный участок пути, нарушает или даже парализует движение к цели, а бурная радость по поводу успеха в творческой деятельности снижает творческий потенциал. В этом проявляется неразумность эмоций. И вряд ли они уцелели бы в соперничестве с разумом, если бы не научились побеждать «хитростью».

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

Не справляясь с переживаниями, человек пытается подавить хотя бы внешние проявления эмоций. Однако внешнее благополучие при внутреннем разладе обходится слишком дорого: разбушевавшиеся страсти обрушиваются на собственный организм, нанося ему удары, от которых он долго не может оправиться.

Психологи доказали, что невозможность выразить гнев приводит к последующему ухудшению самочувствия и состояния здоровья. Постоянное сдерживание проявлений гнева (в мимике, жестах, словах) может способствовать развитию таких заболеваний, как гипертония, язва желудка, мигрень и пр. Поэтому они предлагают выражать гнев, но делать это конструктивно.

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

Люди давно пытались найти способы воздействия на свой эмоциональный мир. Такова **система регуляции эмоций, основанная на гимнастике йогов.**

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

Однако философская концепция йогов такова, что целью постоянного

упражнения является не разумный контроль над эмоциями, а избавление от них в стремлении достигнуть полной безмятежности духа. Отдельные элементы системы йогов использовались при создании современного метода психологической саморегуляции – **аутогенной тренировки**. Существует много разновидностей этого метода. Классическая методика включает ряд формул самовнушения, позволяющих после неоднократных занятий свободно вызывать ощущение теплоты и тяжести в различных частях тела, регулировать частоту дыхания и сердцебиения и вызывать общее расслабление. В настоящее время аутогенная тренировка широко используется для коррекции эмоциональных состояний при повышенном нервно-эмоциональном напряжении, для преодоления последствий стрессовых ситуаций, возникающих в экстремальных условиях профессиональной деятельности.

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

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

Сторонники аутогенной тренировки считают, что у нее очень *широкая сфера применения*. Очень близка к ней **медитация**. Если вы хотите научиться расслабляться и концентрироваться, этот метод оказался бы для вас весьма полезным.

Медитацию нередко связывают с религией, но медитация давно уже выделилась из религиозной сферы, а религиозная медитация не всегда и не везде направлена только на духовно-религиозные ценности. Примером тому служит **дзэн**.

Дзэн требует полного и безоговорочного погружения в простое, обыденное восприятие мира. Другие виды медитации подобным же образом отделились от своих истоков, поэтому сегодня мы можем исходить из того, что медитация вполне может найти практическое применение, и медитация – это процесс снятия напряжения, преимущественно физического.

Уже 2–3 минуты медитации в день могут оказать чрезвычайно благотворное влияние на человека, подверженного стрессу.

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

К занятиям медитацией надо готовиться. При этом мы различаем *внешнюю и внутреннюю подготовку*.

а) Внешняя подготовка:

- Убедитесь в том, что в течение следующих 10 минут вам никто и ничто не помешает.

- Сядьте поудобнее в кресло или лягте на кушетку.
- Проверьте вашу одежду, чтобы она вас нигде не стесняла.

б) Внутренняя подготовка:

- Вы уверены в том, что хотите сейчас медитировать?
- Можете ли вы отложить все ваши повседневные заботы в сторону и обратить все ваше внимание на самого себя и свое тело?

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

Правильное дыхание чрезвычайно важно при медитации. Рекомендуются считать вдохи и выдохи (раз – вдох, два – выдох, три – вдох, четыре – выдох, и так далее до десяти, а затем повторить все сначала).

Есть также и другие способы *дыхательной медитации*. Важно найти метод, больше всего отвечающий вам и *улучшающий ваше самочувствие*. Не надо слепо перенимать первую попавшуюся вам на глаза методику, если она не приносит ожидаемых результатов.

Широко известен благоприятный эффект использования ***ручного массажа*** в регуляции нервно-психического состояния.

Для достижения положительного эффекта имеет значение как применяемый массажный прием, так и методика его использования. Так, при повышенном психоэмоциональном напряжении хороший эффект дает длительное, монотонное использование таких приемов, как поглаживание и глубокое, ритмичное, спокойное разминание. При подавленном состоянии человека, низком психическом тоне активизации возбуждательных процессов и снятию тормозных способствует применение в кратковременном резком режиме таких приемов, как растирание, удары, поверхностное интенсивное разминание и т.д. Такие разновидности ручного массажа, как *гигиенический и косметический*, особенно утром, не только обеспечивают эффективное снятие так называемого «сонного торможения» и быстрое включение в рабочий режим, но и создают благоприятный эмоциональный тонус на предстоящий день.

По механизмам действия к точечному массажу близко примыкают ***массаж бесконтактный и биоэнергомассаж***.

Особого внимания заслуживает такой феномен как ***сон***. В среднем человек проводит *треть* своей жизни в состоянии сна и без сна не может обходиться.

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

Нарушения сна имеют и чисто индивидуальные особенности.

Взрослым необходимо спать *семь–восемь часов* в сутки. Каждый из нас знает сам, что, хорошо выспавшись, мы себя чувствуем лучше. Если же сон нарушается, у многих возникают серьезные проблемы.

Именно здесь надо начинать поиски разумных решений проблемы бессонницы. Прежде всего, не стоит впадать в панику, если вам не удастся сразу заснуть.

Единичные нарушения сна могут иметь вполне объяснимые причины, даже если их не сразу удастся установить. Если же вы страдаете *хроническими нарушениями сна*, то ваше состояние не улучшится оттого, что вы будете роптать на свою судьбу.

Приходится сталкиваться с самыми разными рекомендациями против бессонницы, такими, например, как «подсчет овец в стаде» и т. д., но поскольку сон – вещь очень индивидуальная, то применение подобных методов зачастую не помогает. Полезно познакомиться с некоторыми правилами, выполнение которых может просто оздоровить ваш сон:

- Попробуйте установить, сколько сна вам действительно необходимо, чтобы чувствовать себя бодрым и свежим. Если спать дольше, чем нужно, то сон будет менее эффективным.

- Старайтесь больше двигаться, ведь физические нагрузки способствуют здоровому сну. Но физическое перенапряжение, напротив, может привести к нарушениям сна.

- Старайтесь по возможности вставать, а также ложиться спать в одно и то же время. Таким образом, вы привыкнете к определенному времени сна и бодрствования.

- Следите за температурой в спальне. Распространенное мнение о том, что в холодной комнате сон спокойнее, не находит достаточного подтверждения. Известно, однако, что жара плохо влияет на сон, не говоря уже о том, что потеть во сне неприятно.

- Всем известно, что шум мешает спать. Если неподалеку от вашего дома есть источники шума (например, транспортное движение), то вам следует принять соответствующие меры.

- Напитки, содержащие кофеин, отбивают сон. Даже если вы считаете, что чашка кофе перед сном для вас не помеха, лучше отказаться от этой привычки.

- Тяжелая и обильная еда перед сном может сделать его беспокойным. Как, впрочем, и чувство голода.

- Постоянное употребление снотворных средств – вредно, впоследствии они к тому же практически перестают действовать. Прием же снотворного по одной таблетке от случая к случаю поможет вам легко уснуть.

- Не пытайтесь усилием воли заставить себя заснуть. Вместо расслабления это ведет к еще большей скованности. Сохраняйте полное спокойствие в том случае, если вам не удастся сразу уснуть. Попробуйте почитать немного – некоторым это помогает.

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

Знание особенностей психики человека, условий ее благополучного становления, развития и реализации позволяет разработать **рекомендации** по развитию психических возможностей человека, научить его пользоваться этими рекомендациями.

Для здоровой психики характерно положительное эмоциональное состояние. Преобладающее эмоциональное состояние (радость, чувство тревоги, грусть и т.д.) – это тот эмоциональный фон, на котором идет жизнь человека со всеми ее компонентами. Именно эмоциональное состояние оказывает мощное влияние на психическое здоровье и является его надежным индикатором, поэтому негативное эмоциональное состояние – показатель ухудшения психического здоровья и здоровья в целом. Следствием же таких отрицательных эмоций (особенно подавляемых) являются **неврозы** – срывы высшей нервной деятельности.

Вероятность срыва высшей нервной деятельности, так же, как и возникновение отрицательных эмоциональных состояний, во многом зависит от условий, в которых живет и трудится человек, отношения к нему, его деятельности, его проблемам со стороны окружающих, а также от индивидуальных особенностей нервной системы человека.

ЛИТЕРАТУРА

- Анциупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология. СПб.: Питер, 2015. 528 с.
- Баева О.Е.* Ораторское искусство и деловое общение. Учеб. пособие. Минск: Новое знание. 2001. 328 с.
- Беркли А.М.* Забытое искусство слушать. СПб.: Питер Пресс. 1997. 256 с.
- Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. М.: БОМБОРА. 2022. 240 с.
- Биркенбил В.* Язык интонации, мимики, жестов. СПб.: Питер. 1997. 224 с.
- Бороздина Г.В.* Психология делового общения. М.: ИНФРА-М. 2006. 224 с.
- Браим И.Н.* Культура делового общения. Минск: ИП «Экоперспектива». 1996. 174 с.
- Браун Д.* Имидж - путь к успеху. СПб.: Питер Пресс. 1996. 283 с.
- Ведение переговоров и разрешение конфликтов.* М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 225 с.
- Гойхман О.Я., Надеина Т.М.* Основы речевой коммуникации. М.: ИНФРА-М, 1997. 272 с.
- Гринберг Дж.* Управление стрессом. М.; СПб., 2002. 496 с.
- Доценко Е.Л.* Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. М., 2000. 343 с.
- Зарецкая Е.Н.* Деловое общение: учебник: В 2 т. М.: Дело. 2008.
- Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений. М.: ИНФРА-М. 2002. 367 с.
- Коноплева Н.А.* Психология делового общения. Учебное пособие. М.: Флинт, 2022. 264 с.
- Корпоративная этика.* М.: Издательство деловой и учебной литературы. 2003. 480 с.
- Кузин Ф.А.* Культура делового общения: Практическое пособие. 6-е изд. М.: ОСЬ - 89, 2002. 320 с.
- Культура устной и письменной речи делового человека. Практикум.* М.: Издательство Флинта. 2021. 317 с.
- Митрошенков О.А.* Эффективные переговоры. М.: ИНФРА-М. 2000. 277 с.
- Милич П.* Как проводить деловые беседы. М.: экономика. 1987. 207 с.
- Панкратов В. И.* Уловки в спорах и их нейтрализация. М.: Дельта. 1996. 21 с.
- Панфилова А.П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб.: Санкт-Петербургский ин-т внешнеэкон. связей, экономики и права: О-во «Знание» Санкт-Петербурга и Ленинград. обл., 2005. 493 с.
- Пиз А., Пиз Б.* Язык телодвижений. М.: Эксмо, 2022. 464 с.
- Поварнин С. И.* Спор о теории и практике спора. М.: Флинт. 2020. 121 с.
- Пост П.* Деловой этикет. Персональные коммуникации для профессионального успеха. М.: Эксмо. 2008. 302 с.
- Психология влияния.* СПб.: Питер. 2001. 512 с.
- Психология и этика делового общения.* М.: ЮНИТИ. 2000. 326 с.
- Селье Г.* Стресс без дистресса. М.: Прогресс. 1982. 124 с.
- Смелкова З. С.* Деловой человек: культура речевого общения / Пособие и словарь-справочник. М.: Изд. фирма «КУБК-а». 1997. 187 с.
- Фишер Р., Юри У., Патон Б.* Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2018. 259 с.
- Чернышева А.В., Попова А.А.* Культура делового общения: учебно-методическое пособие. М.: Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2020. 58 с.
- Шейнов В.П.* Скрытое управление человеком: психология манипулирования. М.: АСТ; Минск: Харвест, 2007. 814 с.
- Шейнов В.П.* Риторика / В.П. Шейнов. Мн.: Амалфея, 2000. 592с.